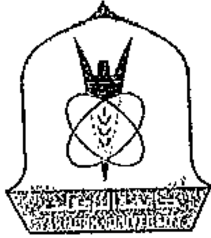


جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها

The Implementation Level of Performance Evaluation Criteria and Its Impact on Employees Performance at Jordanian Commercial Banks from Employee's Perspective

إعداد الطالب :

إسماعيل أحمد بني بكر

2007360005

إشراف

الأستاذ الدكتور نعيم نصير

حقل التخصص-ادارة الاعمال

2012

مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

إسماعيل احمد بني بكر

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة أعمال في جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

وافق عليها

أ.د نعيم نصير ....رئيسا

أستاذ في الإدارة العامة ، جامعة اليرموك

أ.د أحمد الشياب ....عضوا

أستاذ في الإدارة العامة ، جامعة اليرموك

د. عبد الفتاح كراسنة..عضوا

أستاذ في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة 2012/9/3م

الإهداء

الى منارة العلم والامام المصطفى

الى سيد الخلق رسولنا الكريم

...محمد صلى الله عليه وسلم

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء

الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

...والدتي الغالية

إلى الذي بذل جهده ووقته وماله في سبيل تربيتي وتعليمي ووصولي إلى ما وصلت إليه

...والدي العزيز

إلى هدية رب الانام التي تضئ من حولي المكان فكانت وما زالت لي العون والأمان

...زوجتي الغالية

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بهم فؤادي

...اخواني واخواتي

الى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر

الى من صاغوا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم

...اساتذتي الكرام

والى كل من كان يزرع في نفسي الأمل للمواصلة

... أصدقائي

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء وإمام المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه الطاهرين.

رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك العظيم، ربي أحمدك وأشكرك على ما وفقتني إليه من إتمام هذا العمل، فأنعمت علي بالصحة والعافية و يسرت لي العون والمساعدة وتذليل الصعاب لإتمام هذا العمل فلك الحمد. وبعد:

فأتقدم بالشكر والإمتنان الى استاذي الدكتور نعيم نصير المشرف على هذه الرسالة الذي أحاطني بالدعم والتشجيع، والنصح، والإرشاد والتصحيح خلال مسيرتي في هذا العمل فجزاه الله خير الجزاء .

كما وأتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وهم

جزاهم الله عنا خير الجزاء. آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

الفصل الثالث

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

قائمة المراجع والمصادر

فهرس الجداول

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

بني بكر، إسماعيل، " مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة اليرموك، (المشرف: أ.د. نعيم نصير، 2012).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد فيما إذا كان هناك أثر لمستوى تطبيق معايير الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (41) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (270) فرد من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتم معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج ما يلي:

إن المستوى العام لتطبيق معايير تقييم أداء العاملين في المصارف الأردنية بدرجة مرتفعة، أما الترتيب التنازلي لمستويات تطبيق المعايير في المجالات فكانت على النحو التالي:

- أظهرت النتائج وجود تأثير لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة فيما يخص مجالات الأداء الوظيفي (دقة الأداء، سرعة أداء العمل، جودة الأداء، كمية الأداء).
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى للمتغيرات التالية: متغير الجنس في كل من مجالات الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء، الأداء الوظيفي ككل) وكانت الفروق لصالح الذكور، متغير العمر في مجال (سرعة أداء العمل)، لصالح الفئة العمرية (41–45 سنة)، متغير سنوات الخبرة في مجال الأداء

(سرعة أداء العمل)، لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولمتغير الدخل الشهري في مجال الأداء (كمية الأداء)، لصالح فئة الدخل الشهري (501-750 دينار)، متغير العمر في مجال (التعاون بين العاملين والمديرين، جودة الأداء، تقييم الأداء ككل)، لصالح الفئة العمرية (41-45 سنة)،

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للمتغيرات التالية: متغير المؤهل العلمي في كل من مجالات الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل)، متغير الجنس في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والابداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل، تقييم الأداء ككل)، متغير المؤهل العلمي في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل، تقييم الأداء ككل)،

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للمتغيرات التالية: سنوات الخبرة في مجال (سرعة إنجاز العمل)، متغير الدخل الشهري في مجال (الابتكار والإبداع في العمل).

وفي ضوء النتائج قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يفي بمتطلبات العمل المصرفي، وضرورة العمل على تحسين نظام الأجور للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم في العمل المصرفي.

الكلمات المفتاحية: معايير تقييم الأداء، أداء العاملين، المصارف التجارية الأردنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها (عيشي، 2012، ص12).

ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية بها مما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر، وتوقع أداءهم في المستقبل، و تمثل هذه البيانات أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي لإعطاء الفرصة لغير المنتجين للتحسن أو ترك الخدمة لفسح المجال لآخرين للحصول على دورهم، وإثبات جدارتهم في العمل والإنتاج . كما تساعد نتائج التقييم الإدارة في التعرف على من يستحقون المكافئة نتيجة لمجهوداتهم المبذولة في العمل، وكذلك التعرف على الاحتياجات التدريبية التي يجب تنفيذها في المستقبل لتنمية قدرات وخبرات العاملين فيها، وإعداد القوة اللازمة للعمل في المستقبل. من هنا جاءت مشكلة الدراسة في التعرف إلى مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

ولذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بطرح السؤال التالي: ما مستوى تطبيق معايير الأداء في المصارف التجارية الاردنية وأثره على أداء العاملين فيها.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

اسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال المفتوح: ما هي اقتراحاتك لزيادة فعالية تطبيق معايير الأداء على أداء العاملين في البنك الذي تعمل فيه؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

الفرضية الثالثة: هناك أثرهام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير تقييم أداء العاملين على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تقدمه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين النظرية والعملية.

أولا: الأهمية النظرية:

1- تحضى هذه الدراسة بأهمية تنبع من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والأهمية المتزايدة التي يلقاها العنصر البشري في العملية الإنتاجية، مما دفع المنظمات إلى رعاية

النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية والتي تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين.

2- تعتبر هذه الدراسة في تحديدها لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها كمعيار تتسم بها هذه الدراسة.

3- إن ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين وأثره على الاداء ويؤمل أن تسهمَ الدراسةُ في فتح باب الدراسات والأبحاث في هذا المجال بما تتوصل إليهِ من نتائج وتوصيات.

ثانياً: الأهمية العملية:

1- التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين وخصوصاً في قطاع المصارف التجارية الأردنية.

2- التعرف إلى دور كل من متغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري) في التأثير على تطبيق معايير تقييم أداء العاملين، وكذلك أثر مستوى تطبيق أداء العاملين في القطاع المصارف التجارية الأردنية.

3- قلة الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين وخصوصاً في قطاع المصارف التجارية الأردنية، وهي بذلك تشكل الإطار المرجعي لأية دراسة لاحقة، وتسد النقص الحاصل في المكتبة الإدارية الأردنية.

4- يأمل الباحث من هذه الدراسة توفير معلومات لإدارات المصارف التجارية، وأن تكون بمثابة تغذية راجعة عن مستوى أداء العاملين فيها.

أهداف الدراسة:

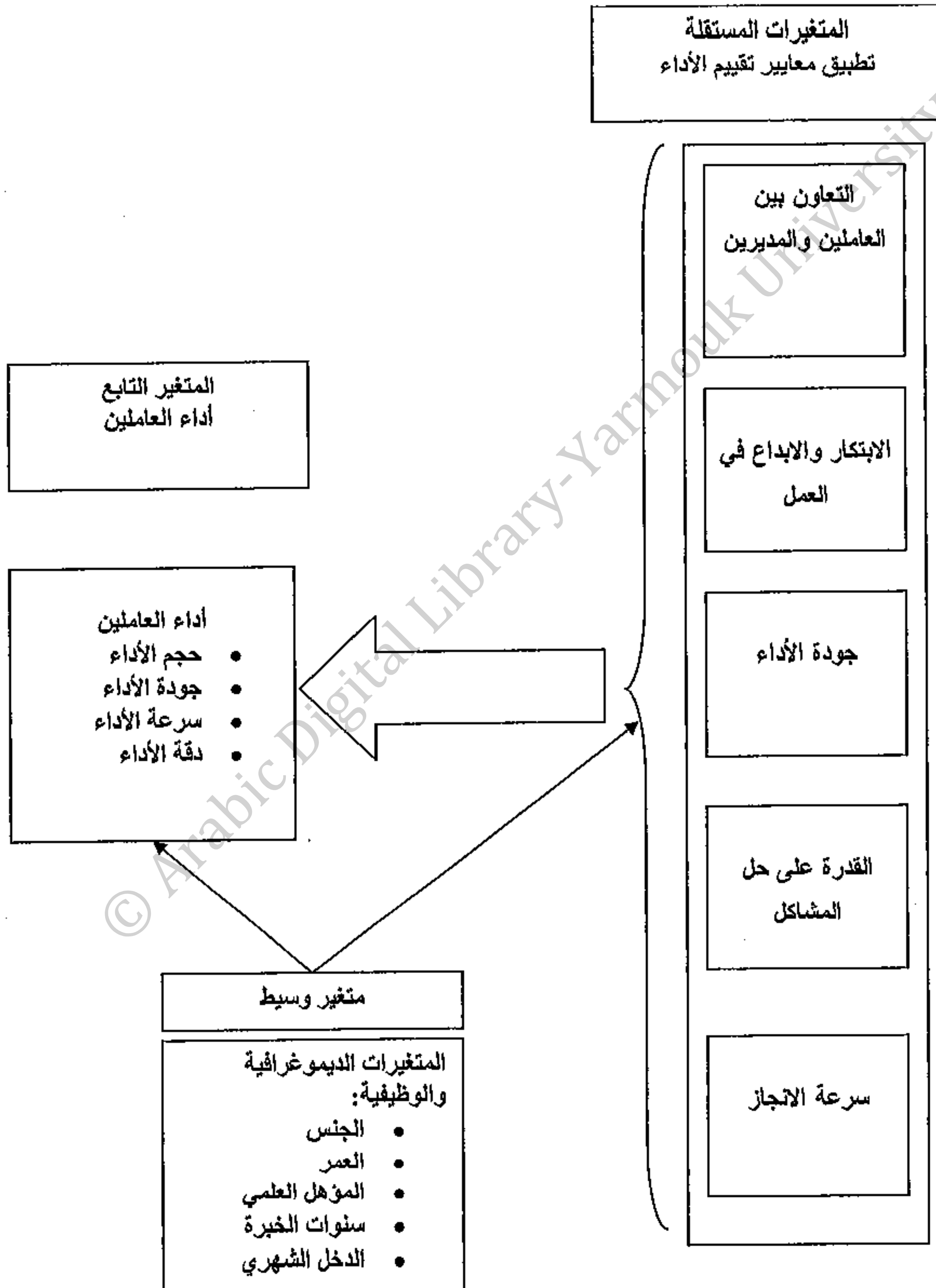
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوئها تقديم التوصيات المناسبة بخصوص دور مستوى تطبيق معايير الأداء في رفع أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

نموذج الدراسة:

قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بالدراسة، وذلك من أجل تفسير وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مستوى تطبيق معايير الأداء (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والابداع، جودة الأداء، القدرة على حل المشاكل، سرعة الانجاز) والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، ويوضح الشكل رقم (1) علاقات هذه المتغيرات.

شكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحث

محددات الدراسة:

المحدد البشري: تم تطبيق الدراسة على موظفي المصارف التجارية الأردنية.

المحدد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المصارف التجارية الأردنية.

المحدد الزماني: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2012 .

المحدد الإجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بطريقة جمع البيانات والأدوات المستخدمة.

منهجية الدراسة:

يهدف هذا الجزء الى توضيح المنهجية التي اعتمدت لتحقيق اهداف الدراسة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة.

طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وهي:

أولاً: المصادر الأولية:

تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية للدراسة، إذ قام الباحث بتصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على المصادر المنشورة كالكتب والدراسات العلمية النظرية منها والتطبيقية، والرسائل الجامعية.

مجتمع وعينة الدراسة:

اختار الباحث المصارف التجارية الاردنية اطارا للدراسة وذلك لما تمثله هذه المصارف من اهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني ، ويضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في (12) من المصارف التجارية الأردنية وعددهم 9195 عاملا، وقد اشتملت عينة الدراسة على (270) موظف وموظفة يعملون في هذه المصارف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.كما هو مبين في الجدولين التاليين :

جدول رقم (1)

مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المصرف	عدد الموظفين
1	البنك العربي	1900
2	بنك الاسكان	1600
3	بنك القاهرة عمان	1050
4	بنك الاردن	1150
5	البنك الاهلي	870
6	بنك المؤسسة العربية المصرفية	530
7	البنك التجاري الاردني	350
8	البنك الاردني الكويتي	370
9	البنك الاردني للاستثمار والتمويل	350
10	بنك الاستثمار العربي الاردني	375
11	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	350
12	بنك المال الاردني	300
	المجموع	9195

المرجع : تم الحصول على البيانات من المصارف التي تم اجراء الدراسة عليها.

هذا وقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة من (8) بنوك تجارية اردنية وذلك للاسباب التالية :

- تم اختيار اكثر البنوك المكتملة اداريا من وجهة نظر الباحث.

- تم اختيار هذه البنوك لتسهيل عملية جمع البيانات كون الباحث عامل لدى احد البنوك وتربطه علاقات شخصية مع موظفي البنوك المذكورة كون عملية جمع البيانات تحتاج الى موافقات ادارية لدى ادارة البنوك.

جدول رقم (2)

عدد افراد عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الموظفين في البنك	افراد عينة الدراسة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	العربي	1900	100	68	%68
2	الاسكان	1600	70	59	%84
3	القاهرة عمان	1050	50	46	%92
4	الاردن	1150	50	44	%88
5	الاهلي	870	30	20	%67
6	المؤسسة المصرفية	530	20	15	%75
7	الاردني الكويتي	370	15	10	%67
8	الاتحاد للادخار والاستثمار	350	15	8	%53
	المجموع	7820	350	270	%77

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لقياس مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهي:

- **الجنس** وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- **العمر** وله خمس فئات: (30 سنة فاقل، 31-35 سنة، 36-40سنة، 41-45 سنة، 46 سنة فأكثر).

- **المؤهل العلمي** وله أربع فئات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- **سنوات الخبرة وله ثلاث فئات:** (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من10سنوات).
- **الدخل الشهري** وله أربع فئات: (500 دينار فما دون، 501-750 دينار، 751-1000 دينار، أكثر من 1000 دينار).

الجزء الثاني: اشتمل على (22) فقرة لقياس مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين، موزعة على (5) مجالات هي:

- مجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) وتضمن الفقرات (1-5).
- مجال الابتكار والإبداع في العمل وتضمن الفقرات (6-11).
- مجال جودة الأداء وتضمن الفقرات (12-15).
- مجال القدرة على حل المشكلات وتضمن الفقرات (16-19).
- مجال سرعة إنجاز العمل وتضمن الفقرات (20-22).

الجزء الثالث: اشتمل على (19) فقرة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، موزعة على (4) مجالات هي:

- مجال كمية الأداء وتضمن الفقرات (23-27).
- مجال جودة الأداء وتضمن الفقرات (28-33).
- مجال سرعة أداء العمل وتضمن الفقرات (34-37).
- مجال دقة الأداء وتضمن الفقرات (38-41).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة وذلك بوضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

- أقل من 2.33 منخفضة.
- من 2.33–3.66 متوسطة.
- من 3.66–5 مرتفعة.

كما تم وضع سؤال مفتوح لإعطاء الفرصة للمبحوثين لإعطاء اقتراحاتهم حول كيفية زيادة فعالية تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في البنك الذي يعملون به.

الاساليب الإحصائية المستخدمة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها المختلفة،واختيار فرضياتها، فقد تم معالجة بيانات الاستبانة،بعد التاكد من استيفائها كافة البيانات المطلوبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي(الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) كما هو مبين ادناه:

1. تم الإجابة على السؤال الأول بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تم الإجابة على السؤال الثاني بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. تم الإجابة عن اختبار فرضية الدراسة الأولى بإستخراج المتوسطات الحسابية. والانحرافات المعيارية لتطبيق معايير تقييم أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية كما تم استخدام اختبار "ت" واختبار تحليل التباين الآحادي (ANOVA)، وتم اجراء اختبار شيفية.

4. تم الإجابة عن اختبار الفرضية الثانية بإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" كما تم استخراج نتائج اختبار شيفية.

5. تم الإجابة عن إختبار الفرضية الثالثة بإستخدام تحليل الانحدار.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم خمسة محكمين (ملحق رقم (2) يوضح قائمة بأسماء المحكمين)، وطلب منهم إبداء الرأي حول سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، ومدى انتمائها للمجال الذي أدرجت فيه، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة. واعتمد الباحث ما نسبته (80%) فأكثر من إجماع المحكمين لقبول الفقرة أو رفضها، وبناءً على ذلك تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة، (ملحق رقم (1) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	0.92
الابتكار والإبداع في العمل	0.95
جودة الأداء	0.92
القدرة على حل المشكلات	0.95
سرعة إنجاز العمل	0.91
كمية الأداء	0.82
جودة الأداء	0.84
سرعة أداء العمل	0.79
دقة الأداء	0.76

يظهر من جدول (3) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين تراوحت بين (0.91-0.95) كان أعلاها لمجالي "الابتكار والإبداع في العمل" "القدرة على حل المشكلات"، وأدناها لمجال "سرعة إنجاز العمل".

كما يظهر من جدول (3) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الأداء الوظيفي ككل تراوحت بين (0.76-0.84) كان أعلاها لمجال "جودة الأداء"، وأدناها لمجال "دقة الأداء".

تعريف المصطلحات:

تقييم أداء العاملين: العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدّلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (الزعبي، 1991).

التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل):

مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على انه"مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (http://www.hrdiscussion.com/hr32340.html).

الإبداع والابتكار في العمل:

تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة يؤدي إلى منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو ممارسة إدارية جديدة، سواء على المستوى الفردي، مستوى الجماعات، أو على مستوى المنظمة (النجار، وملكاوي، 2010).

جودة الأداء:

هي الجودة التي تتركز في مختلف المؤسسات والإدارات الإنتاجية سواء في القطاع العام أو الخاص وبشكل رئيسي على مدى فاعلية وكفاءة موظفيها، ويتحقق من خلال التدريب المستمر والموجه للعاملين وبالقدر الذي يكون فيه التدريب مكثفًا وموجهًا نحو مهارات وقدرات محددة ضمن إطار تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية (المدرسين، المشرفين، الإداريين، الفنيين، الخدمات العام) مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع فاعلية وكفاءة العاملين (البكر، 2010).

القدرة على حل المشكلات:

التعامل مع المشكلات بطريقة جيدة مما يجعل العاملين يتمتعون بنفس الولاء الذي يتمتع به العملاء الذين لم يسبق وواجهتهم أي مشكلات مع المنتجات أو من قبل الشركات ، وهي عملية تتضمن التفكير والتماسك النفسي, وهذا قد يتيسّر لكثير من الناس بغض النظر عن معتقداتهم. (http://www.hrdiscussion.com/hr42437.html).

سرعة إنجاز العمل:

الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل. وهذه الرغبة – كما يصفها مكليلاند أحد كبار المشتغلين في هذا الميدان– تتميز بالطموح، والاستمتاع في مواقف المنافسة، والرغبة الجامحة للعمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلّها، وتفضيل المهمات التي تنطوي على مجازفة متوسطة بدل المهمات التي لا تنطوي إلا على مجازفة قليلة، أو مجازفة كبيرة جداً (قطامي وعدس، 2002).

الأداء الوظيفي: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004).

ويتضمن الاداء المعايير التالية:

- سرعة الأداء: تمثل معيار(الزمن) الوقت المستهلك في الاداء.
- حجم الأداء: تتمثل بالمعيار الكمي لمخرجات الاداء.
- دقة الأداء : مدى الالتزام بتطبيق القواعد والتعليمات والانظمة والقوانين في الاداء.

جودة الأداء : مدى مطابقة مخرجات الاداء لمعايير ومواصفات وشروط الاداء المطلوب (سلطان، 2004).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المقدمة:

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وذلك بسبب صعوبة تحقيق التقييم الفعال؛ فالعملية تخضع للحكم الشخصي فالأشخاص الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية فضلاً عن أن طبيعة الإنسان لا تتقبل النقد بشأنه أدائه. ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها (السالم وصالح، 2006: ص 101).

وعملية تقييم أداء الموارد البشرية قديمة تاريخياً، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البداهة أو اجتماعي وآخر انطوائي أو بطيء الفهم، وإذا انتقلنا إلى جماعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلاً فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين، ويزداد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات الاقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون. والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية،

وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسة وظائف إدارة الموارد البشرية (عيشي، 2012: ص12).

فحين نطلب من العاملين لدينا إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ضمن الشروط والمواصفات والنتائج المرغوبة لدينا، وفي أحيان كثيرة من خلال عمليات محددة سلفا على شكل إجراءات مكتوبة وموثقة أو تعليمات عمل وخطوات وبرامج إنتاج وخطط عمل متعارف عليها ثم مناقشة تنفيذها والتحضير لها من جميع النواحي سلفاً، وفي نفس الوقت لا نحصل على النتيجة المطلوبة والموصوفة كمخرج للعملية، وهكذا يواجه المدراء بمواقف لا يستطيع فيها العاملون تنفيذ واجبات مطلوبة منهم كما هو متوقع أو كما هو مرغوب، ويسمي عدد كبير من المدراء هذا الإخفاق في العمل بأنه مشاكل في الأداء، ويعزون أسبابه إلى نقص المعرفة، أو المهارات، أو ضعف موقف العامل نحو العمل (الدحلة، 2001: ص 105).

مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة، ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً (السالم وصالح، 2006: ص 102).

ويعرف الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام الممكنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2003: ص209). كما يعرف

بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه" (حمداوي، 2004: ص123).

كما يعرف الأداء بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة" (المبيضين وجرادات، 2001: ص49). ويعرف خناق (2005: ص35) الأداء بأنه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

أما التقييم فيعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان (Petit, et al, 1993: p705-706).

كما يعرّف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل (موسى، 2005: ص14).

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم" (الزعبي، 1991: ص 191). أما عبد المحسن (1999: ص55) فيعرف تقييم الأداء بأنه: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى".

ويعرفه ثابت (2001: ص87) بأنه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور". بينما يعرفه شمسان (2001: ص57) بأنه: "قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة". وتعرفه حمداوي (2004: ص123) بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".

بينما يعرف عيشي (2012: ص17) تقييم الأداء بأنه: "تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

أهداف عملية تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف التالية وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، والمديرين، والمرؤوسين (السالم وصالح، 2006: ص 103-105):

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو

اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

ج- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

د- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

ه- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لا سيما عندما يطالب ذلك المدير من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية(موسى، 2005: ص50):

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

ب- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

ج- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- **أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:**

من أبرز الأهداف التي يسعى المديرون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي (موسى، 2005: ص52):

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة أساليب علمية بصورة مستمرة.

فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها (زويلف، 1998: ص240):

1- رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم الوظيفي على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4- الرقابة على الرؤساء:

إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5- استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

7- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

نتائج تقييم الاداء توفر معلومات عن أداء كل من يعمل في المنظمة ، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء على طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة (عقيلي، 2005: ص 374).

8- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر. فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات

الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

أهمية عملية تقييم الأداء:

لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في الآونة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة، ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة للمنظمة (Burylo, 2006).

وتبدي كل المنظمات أهمية لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة (zweig, 1991: p130–131):

1- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.

2- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

3- إن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

4- وأخيراً فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر

في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها حول أداء المنظمة إلى الأحسن، فحين نستطيع قياس ما نتحدث عنه ونعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أننا نعرف شيئاً عنه ولكن حين نعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتنا ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، ولكننا سنتقدم في أفكارنا ونصل إلى مرحلة العلم (تونسيند وجيبهاردن، 1998: ص 205).

خصائص عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تتميز بأربعة خصائص هي (السالم وصالح، 2006: ص102):

1- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.

2- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

3- أنها لا تضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

4- وأخيراً فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وهي عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف، وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي، وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون كل ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية (أبو زيادة، 2011):

1- الترقية:

قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2- التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم (زويلف، 2003: ص194).

3-تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير. وإحدى

هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

4-تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي (السالم والصالح، 2006، ص105):

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية (عقيلي، 2005: ص376).

5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز (زويلف، 1998: ص242).

6- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي. فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي. لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إلى ذلك، إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

معايير تقييم أداء العاملين:

تشكل معايير تقييم الأداء المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولا سيما العاملون ورؤسائهم، وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف كما أنها توجه المدير إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء، ولذلك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة، ولا بد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة (السالم وصالح، 2006: ص108).

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية ومن الأمثلة على هذه المعايير: معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة

على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، الاتجاهات نحو العمل، وتفويض السلطات (درة والصباغ، 1986: ص279-280).

فمعايير تقييم الأداء هي الأداة التي نضمن بواسطتها قياس مستوى الأداء بشكل صحيح ودقيق أثناء عملية تحليله وبواسطتها نتمكن من الوصول إلى الثغرة في أداء معين قبل الانتقال إلى مرحلة تحليل أسبابها، وعلى ضوء نتائج تحليل الأداء وأسبابه نقوم بتصميم التدخلات المناسبة. من هنا نجد أهمية ضمان أن تكون المعايير المستخدمة لقياس مستوى الأداء دقيقة لأنها أساس العملية الكاملة لتنمية الأداء البشري. فإذا كانت معايير الأداء دقيقة فإن العملية كلها التي تتبع ذلك تكون دقيقة، وعليه لا بد من وضع معايير دقيقة أيضا لعملية تصميم معايير الأداء من أجل تصميم معايير دقيقة، وذلك عن طريق التعرف على معايير الأداء نفسها (الدحلة، 2001: ص116).

وتتمثل أهم المعايير التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي (ثابت، 2001: ص91):

1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

5- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

6- إذا كان التقييم بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.

7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي (مصطفى، 2000: ص332):

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

- استيفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

ولبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة، ولذلك فمن الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء. من هذه الصفات أو الشروط الآتية (عباس وعلي، 1999: ص245):

أ-الثبات:

يحتوي ثبات المقياس على جانبين: الاستقرار والتوافق. فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينجم عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب- التمييز:

المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.

ج- القبول:

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي (المبيضين وجرادات، 2001: ص48):

- **الواقعية:** أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.
- **الموضوعية:** تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.
- **الشمول:** أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
- **الاقتصاد:** أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير تقييم الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم، وهي (ماهر، 2003: ص373):

أ- معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.
- جودة الأداء.

ب- **معايير سلوك الأداء:**

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

ج- **معايير صفات شخصية:**

يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه ومن هذه المعايير:

- المبادأة.
- الانتباه.
- الدافعية.
- الاتزان الانفعالي.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل مباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، أما معايير السلوك فتتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد

البشرية. ومهما يكون من تعدد هذه المعايير فلا بد أن نتناول أو نؤكد على جانبين أساسيين (السالم وصالح، 2006: ص108-109):

الأول: موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة ومدى ما حققه الفرد من أهداف، استعمال وقت العمل.

الثاني: ذاتي أو سلوك: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب، والقدرة الإشرافية، ومدى التقبل للنقد، ولإمكانية الاعتماد عليه، والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤسين.

ولا بد من تكامل هذين العاملين في عملية تقييم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقدم المنظمة.

وتجدر الاشارة الى أن الباحث قام بالاطلاع على دراسات سابقة ونماذج ذات علاقة بتقييم الأداء في البنوك من خلال عمله في احد البنوك الاردنيه، وقام بتصنيف تلك المعايير الى مجالات، واختيار مجموعات فرعية من تلك المعايير بهدف تقييم اداء العاملين في البنوك الاردنية والتي تكرر ذكرها بشكل ملحوظ ضمن اجراءات تقييم الأداء في البنوك، وتم تبويبها وتلخيصها لخدمة أهداف الدراسة الحالية، وشملت المجالات التالية :

- التعاون بين العاملين والمديرين.
- الابتكار والابداع في العمل.
- جودة الاداء.
- القدرة على حل المشكلات.
- سرعة الانجاز.

وقد تم وضع هذه المعايير على شكل استبيان لقياس مستوى تطبيقها في المصارف الاردنية.

خطوات تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف الموضوعة وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك (عباس وعلي، 1999: ص244).

1- تحديد معايير الأداء:

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي" (شنواني، 1999: ص187). كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يرتكز عليها التقييم (وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم) (Batal, 2000: p90).

ويعرف (الهيتي، 2003: ص202) معايير تقييم الأداء بأنها: "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم" (ماهر، 2003: ص373). فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة

زمنية محددة (عقيلي، 2005: ص409)،وبعد الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة واطلاع الباحث على نماذج تقييم العاملين في المصارف التجارية الاردنية من خلال علاقته الشخصية مع الموظفين ، فقد تم اختيار خمسة معايير لتقييم الاداء وهي:

1. التعاون بين العاملين والمديرين.
2. الابتكار والابداع في العمل.
3. جودة الاداء.
4. القدرة على حل المشاكل.
5. سرعة الانجاز.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك، قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية:

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين: الأول، مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

طرق تقييم أداء العاملين:

يشير علاقي (1993: ص299-314) إلى وجود عدة طرق لتقييم أداء العاملين، منها:

1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحدد الدرجات على أساس (1- 5) أو (1 - 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

2- طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة سهلة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

3- طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكات الموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.

4- طريقة قائمة الاختبار:

تعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم الريس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويرها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

5- طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف. وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.

6- طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل (مثلا مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة طريقة تعامله مع

الزبائن مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله). ويتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى.

وتتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقييم فيما يلي:

أولا: تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبين هما:

- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة (مثل تحديد الأهداف وإنجازها تطوير قدرات المرؤوسين).
- توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.

ثانيا: تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها (كل مسؤولية على حدة).
- إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة.

ثالثاً: تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها والتجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

وتتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف وأن مقاييس التقييم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جداً، ولغاية

ضعيف) غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب لعل أبرزها أن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى فضلا عن أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

7-طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقييم بعد الأداء.

ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحث على الأدب المكتوب حـول موضـوع الدراسـة، اسـتطاع الحصول على عدد من الدراسات المحلية الأردنية والعربية والأجنبيـة ذات العلاقـة مرتبـة حسب الدراسات الأردنية ثم العربية ثم الأجنبية من الأحدث إلى الأقدم:

الدراسات الأردنية:

1. قام الشعار (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر أساليب تقييم أداء العاملين على أدائهم في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، وقد تَكَونَ مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة الكبيرة في الأردن والتي بلغ عددها (162) شركة صناعية مساهمة. وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة اقتصر الباحث على عينة عشوائية من تلك الشركات الصناعية المساهمة وبنسبة (25%)، لتكون في صورتها النهائية مكونة من (41) شركة صناعية مساهمة. وقد استخدم الباحث أداتين لتحقيق أغراض الدراسة، كانت الأولى استبانة بلغ عدد فقراتها (49) فقرة، بالإضافة إلى ثلاثة أسئلة مفتوحة تقيس أداء العاملين، تم التحقق من صدقها وثباتها، أما الثانية فكانت عبارة عن مقابلات أجراها الباحث مع عدد من المديرين في تلك الشركات، وبعد جمع البيانات قام الباحث بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج. وقد بينت الدراسة وجود أثر ذو اهمية إحصائية للأساليب التقليدية (أسلوب الترتيب، أسلوب الصفات والخصائص، أسلوب المقارنات، الأسلوب البياني) لتقييم الأداء على أداء العاملين في الشركات الصناعية المساهمة. وانه يوجد أثر ذو أهمية إحصائية للأساليب الحديثة (أسلوب الوقائع الحرجة أو الأحداث الهامة، أسلوب قوائم المراجعة ذات الأوزان،

أسلوب القوائم السلوكية) لتقييم الأداء على أداء العاملين في الشركات الصناعية المساهمة.

2. قام أبو شيخة (2006) بدراسة هدفت إلى إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية، تنبع أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تتلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها بعامة ووظائفها وأهدافها بخاصة نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف ووظائف المنظمة. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك العالمين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (200) موظف وموظفة موزعين على ثلاثة عشر بنكاً تجارياً أردنياً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العلمي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.

3. أجرى التميمي (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء الوظيفي للعاملين، تكونت عينة الدراسة من (186) من العاملين في خمسة بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى للسهم، توصلت الدراسة

إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، وكان التحسين المستمر للخدمات المصرفية التأثير الأكبر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات التي جاءت على التوالي في التأثير.

4. قامت المحمود (2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى فهم ووعي المديرين عينة الدراسة في البنوك وشركات التأمين في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين في المنظمات المبحوثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية في منظماتهم سواء كان بشكل عام أو مفصل. وهدفت إلى التعرف على مستوى الأهمية التي تعطيها المنظمات سالفة الذكر لإدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية بالإضافة إلى أداء الجودة والمتمثل بالأداء والنوعية. وتم إعداد استبانه لغرض جمع البيانات الأولية، وقد توزعت الاستبانة على عينة بلغت (57) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية والمسئولين عن الجودة في البنوك وشركات التأمين في الأردن المدرجة في سوق عمان المالي لعام 2004 والبالغ عددها (15) بنك (26) شركة تأمين أعيد منها (56) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة استرجاع بلغت (74.6%) قد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عكست اتجاهات عينة الدراسة فهماً متبايناً لمفهوم الجودة، وخلطا بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج. تطبق البنوك وشركات التأمين في الأردن إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية بدرجة عالية، سواء كان بشكل عام أو

مفصل، كما أن هذه المنظمات تعطي أهمية كبيرة لكل من إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية، وأداء الجودة. أظهرت النتائج أن هنالك ارتباط إيجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأن غالبية هذه الارتباطات كانت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.01$). بينت النتائج أن هنالك ارتباط ايجابي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين كل من إدارة الجودة الشاملة من مجالات الموارد البشرية مع أداء الجودة بشكل عام كما وبينت النتائج أن هنالك ارتباط إيجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة مفصلة وأداء الجودة كذلك بين مجالات الموارد البشرية وأداء الجودة وأن غالبية هذه الارتباطات كانت عند مستوى دلالة معنوية($\alpha \leq 0.01$). وأظهرت النتائج أن غالبية المدراء عينة الدراسة يدركون أهمية العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

5. كما هدفت دراسة كراسنة (2003) إلى تقييم فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني وذلك من خلال دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة، وكذلك التعرف على الواقع الفعلي لعملية تقييم الأداء في الأردن من خلال معرفة العناصر التي تدعم وتؤثر إيجابياً أو تلك التي تقف عائقاً أمام النظام ، ومعرفة وجهات نظر الموظفين العاملين في وزارة الصحة نحو نظام تقييم الأداء ، والتعرف على مدى تحقيق هذا النظام لأهدافه الأساسية، إضافة إلى التعرف على مدى كفاية عناصر هذا النظام. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: ان كانت اتجاهات العاملين في وزارة الصحة نحو نظام تقييم الأداء بكافة محاوره بدرجة متوسطة باستثناء كفاية المعايير إذ كانت ذا فاعلية عالية، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على محاور نظام تقييم الأداء، كفاية المعايير وكانت هذه الفروق

لصالح الفئة العمرية 46 سنة فأكثر، الموظفين الذين خبراتهم (5) سنوات فأقل، ذوي المؤهلات العلمية العليا، الموظفين الحاصلين على (3) دورات فأكثر، فئة رؤساء الوحدات الإدارية (المقيمين).

6. واجرى الزغول (2001) دراسة بهدف معرفة واقع خصائص هيكلة الوحدات الإدارية في الجهاز الحكومي الأردني ، والعلاقة بينها وبين أدائها. وتمثلت خصائص الهيكلة في : (تدوير العمل ، ومهارات الأفراد، والأتمتة، والتنميط، وتوزيع السلطة، والحوافز والعقوبات)، كذلك فقد هدفت الدراسة إلى اختبار مدى وجود فروق في الأداء تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الكلية، والمستوى الإداري). ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين خصائص هيكلة الوحدة الإدارية والأداء، بحيث فسرت هذه الخصائص مجتمعة ما مقداره (27%) من التغيير في مستوى الأداء. وأن أهم خصائص هيكلة الوحدة الإدارية التي تفسر الأداء في هذه الدراسة هي التنميط وتوزيع السلطة حيث فسرت ما مقداره (25%) من التغيير في مستوى الأداء، كما بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (مهارات الأفراد، والتنميط، والتوزيع للسلطة، والحوافز والعقوبات). وبين المتغير التابع (الأداء).

7. أما دراسة أبو صفية (2000) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثر الاداء الاداري في المنظمات غير الحكوميه بالعوامل المعيقة. وأظهرت نتائج الدراسة، أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلاً بأبعاده التالية: السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال يعتبر ضعيفاً وأقل من المتوسط. أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية فكانت كما يلي: درجة الرسمية تحتل

المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيرا درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة، أما فيما يتعلق بمتغير التنسيق فقد أظهرت الدراسة أن درجته مرتفعة. أما بالنسبة لاختلاف درجة تأثر المنظمات غير الحكومية بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية على أداء المنظمات باختلاف نشاطها، أما العوامل الأخرى، التعقيد، الرسمية، التنسيق فأثبتت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في تأثير تلك العوامل على المنظمات غير الحكومية بسبب اختلاف نشاطها.

8. أما دراسة الطراونة التي اجريت في عام (1996) فقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير مجموعة من العوامل الداخلية كالهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي والتكنولوجيا، والحجم، والآلية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين الآلية والأداء فقط، وأن اهتمام الشركات بالآلية، والمناخ التنظيمي سيرفع من مستوى أدائها.

9. هدفت دراسة طناش واللوزي (1995) إلى التعرف على آراء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم الوظيفي، حيث شملت عينة الدراسة (8) مؤسسات حكومية بها (642) موظفاً حكومياً. وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: كانت أراء العاملين في المؤسسات الحكومية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم الوظيفي سلبية بشكل عام. وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في المؤسسات الحكومية بنموذج التقرير السنوي المعمول به، لتقييم أدائهم الوظيفي تعزى إلى مؤهلهم العلمي ، ولصالح العاملين من ذوي المؤهلات العلمية كلية مجتمع فما دون. كذلك

اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية بنموذج التقرير السنوي، تعزى لطبيعة عملهم ولصالح العاملين في وظائف إشرافية.

10. وهدفت دراسة الحمود (1994) إلى إخضاع عملية تقييم الأداء، والقائمين على إجراء عملية تحليلية متعمقة فيما يتعلق بمعوقات تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، والقائمين على إجراء عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال مراجعة مستفيضة للأدبيات الإدارية المتعلقة بالموضوع، والملاحظة الشخصية لبعض الممارسات الإدارية، وتوصل الباحث إلى إن أي عملية لتقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلى تطوير الموظفين فقط، وليس إلى عقابهم أو مكافأتهم. وإن نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ما هي إلا مؤشرات قابلة لان تكون صحيحة أو خاطأ في آن واحد، ولا ينبغي أن تكون أساساً لبناء أي قرار جوهري.

الدراسات العربية:

1. قام أبو زيادة (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (112) مديراً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب

العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية للقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.

2. هدفت دراسة إبراهيم (2009) إلى توضيح الأبعاد المختلفة لتقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، في ظل القانون 47 لسنة 1978 في جمهورية مصر، ومناقشة أهم المشاكل التي تعيق التقييم السليم لأداء العاملين. وكان أهم ما توصل إليه الباحث أن حجر الزاوية لهذا النظام هو الاتصالات بين المشرف ومرؤوسيه بخصوص أدائهم وسلوكهم ، وأن على كل مشرف إجراء مقابلة بعد التقييم مع كل عامل ليخبره أولاً بنتائج التقييم ، ومناقشته فيها ثم يناقش في الخطط والأفكار المتعلقة بمستقبل عمله. ومن أهم نتائج الدراسة: تقع مسؤولية تنفيذ تقييم الأداء في معظمها على عاتق الرئيس المباشر للمرؤوس ومديره الأعلى، وينفذ مرة واحدة في السنة . وإن أسلوب السرية هو السياسة الغالبة في تقييم الأداء، وأن قليلاً جداً من الأجهزة الحكومية تسمح بعلانية التقييم واعتراض المرؤوس على نتائج التقييم. كما توصلت إلى إن نتائج تقييم الأداء في الجهاز الحكومي المصري تستخدم بالدرجة الأولى لخدمة الأهداف الإدارية ، وأن تقييم الأداء على علاقة مهمة مع الأنشطة الوظيفية الأخرى لإدارة شؤون العاملين.

3. قام عمران (2007) بدراسة في هدفت إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين على العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس" في مدينة دمشق / سوريا، وهل يتعلق هذا الأداء ببعض المتغيرات ولتحقيق ذلك، بنيت استمارة قياس علمية تقيس أداء العاملين في الشركة بلغ عدد العاملين في خط الإنتاج الذين

أجريت عليهم عملية القياس (111) عاملاً وعاملة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يتسم مستوى أداء العاملين لواجباتهم في شركة الصناعات الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالإنجاز الإيجابي، كما أظهرت النتائج ازدياد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين ومقدار الأجر الشهري الذي يأخذه العاملون فيها والإجازات التي يأخذونها، والتكريم المادي والمعنوي للعاملين، وعدد الدورات التدريبية التي قاموا بها.

4. اما دراسة العقدة (2006) فقد هدفت إلى تحليل نظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عُمان". حيث كان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: بعض النماذج تضمنت بعض العناصر التي لا تنطبق في الكثير من الحالات على الموظف المطلوب تقييم أدائه. عدم وجود معدلات أداء لمقارنة الأداء الفعلي للموظف. عدم توافر عنصر الحياد الكامل من بعض الرؤساء مما يجعل تقارير الكفاية مصطبغة بالصبغة الشخصية. عدم كفاية الوقت المخصص لإعداد التقارير الأمر الذي يحول دون قدرة بعض الرؤساء على إعدادها وبالذات في الوزارات والدوائر ذات الحجم الكبير .

5. كما قام أسماعيل (2005) بدراسة بهدف تقييم أداء الكوادر البشرية ومدى إسهامها في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في سوريا، كما هدفت إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفاعلية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان شركات الغزل والنسيج تقوم بإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية العاملة لديها بشكل دوري كل سنتين، بدون سند علمي أو موضوعي. وإن عملية تقييم

الأداء التي تجري في شركات، ومنشآت القطاع العام تفتقر إلى الأسس والمعايير العلمية اللازمة لنجاح هذه العملية ويتمثل ذلك في أن الإدارات العليا في المنشآت العامة لا تقوم بشرح فكرة التقييم وأبعادها لمديري الإدارات والأقسام والعاملين فيها قبل إجراء عملية التقييم، مما يؤدي إلى فشل العملية التقيمية وعدم تحقيق الأهداف المرغوب فيها. لا يتم الاعتماد على معدلات أداء معيارية تتخذ أساساً لمقارنة الأداء الفعلي بها، مما يؤدي إلى افتقار النتائج للدقة . وان منشآت القطاع العام تفتقر إلى وجود سجلات خاصة من أجل تدوين سلوك الموظفين لديها وكيفية أدائهم لواجباتهم ومهامهم ، وهذا يؤثر على دقة عملية التقييم . كما توصلت إلى أن الشركات المدروسة تقوم بإعلان نتائج التقييم بشكل غير مباشر وذلك عن طريق نسبة علاوة الترفيع التي يتم منحها للعاملين في تلك الشركات والتي تدل على الترتيب الذي حازه العامل المقيم ، وهذا يؤدي إلى الإهمال والتسيب لأن الجميع يحصلون على العلاوة المطلوبة بغض النظر عن الجهد والأداء ، ويعود السبب في ذلك إلى غياب المعايير الموضوعية والأسس العلمية عن عملية تقييم الأداء.

6. واجرى كل من عبداللطيف، وتركمان، (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية على زيادة فعالية أداء المنظمات الصحية السورية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، وتزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية. وأن جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية، وأنهم يقومون بقياس رضا المرضى عن طريق استبيان من وقت لآخر للاستفادة منه في تحسين الأداء.

7. كما هدفت دراسة الباشا، (2005) إلى وضع المقترحات التي تساعد في تطوير نظام الرقابة على المدفوعات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ومن أهم ما توصلت أن هناك حاجة إلى تفعيل دور الموازنة كأداة للرقابة على النفقات العامة، وعدم الاهتمام بالانحرافات الناتجة عن تنفيذ الموازنة، وعدم وجود معايير تحدد الأهمية النسبية لهذه الانحرافات. وأوصت بإنشاء قسم في دائرة الموازنة يعنى بدراسة انحرافات تنفيذ الموازنة وتحديد أسبابها، وتقديم التوصيات اللازمة بذلك. وتشكيل لجنة لوضع مقترحات لتطوير الموازنة العامة للسلطة، والبدء بالتطبيق التدريجي لموازنة البرامج والأداء.

8. وهدفت دراسة حماد، (2005) إلى تقويم أداء الإدارات المالية في القطاع الحكومي في قطاع غزة من خلال دراسة وتحليل مقومات الأداء المالي الفعال ووسائل تطبيقه لمعرفة مدى انطباق هذه المقومات على أداء الإدارات المالية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الهياكل التنظيمية الموجودة بالوزارات غير واضحة وغير معتمدة، ولا يطلع عليها الموظفون. كذلك عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات للعاملين بالإدارات المالية، وتمركز الصلاحيات في أيدي المسئولين في هذه الإدارات. كما بينت أن هذه الإدارات تفتقر إلى الشفافية والوضوح في التعيينات والترقيات، وعدم توفر العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف، وضعف تطبيق مبدأ محاسبة المسئولية من خلال عدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على كل العاملين بلا استثناء.

9. أما دراسة البابطين (2004) فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ارتباط تقويم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين الأخذ بالأسس الموضوعية للتقويم،

وكذلك الكشف عن العلاقة بين نظام تقويم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين كل من معدلات دوران العمل ونظام اختيار العاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحفيز العاملين وترقيتهم. وقد قام الباحث بإجراء دراسته على موظفي ديوان إمارة منطقة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من(100) موظف من المرتبة الأولى إلى المرتبة الثانية عشرة، وكذلك(22) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعايير التي يستند إليها القائد في تقويمه لمرؤوسيه تركزت في الجدية في الأداء الوظيفي، والمواظبة على الدوام، ومستوى الأداء في العمل

10. كما أجرى (Alf & Abou-Zaki, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقات بين الرضا الوظيفي وجوانب المهن الفردية، والمتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي التجاري اللبناني، تكونت عينة الدراسة من (202) موظفاً من تسعة بنوك تجارية. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً في جميع جوانب العمل، وأن الرضا على جانب واحد قد يؤدي إلى ارتياح مع جانب آخر، وتبين أن الموظفات أقل رضا عن جميع الجوانب ما عدا الأجر، وأظهرت النتائج أن ذوي المؤهلات العلمية القليلة أقل رضا.

11. اجرى الشقاوي، (2002). دراسة هدفت إلى تقديم عرض وتحليل نوعي لأوجه ومجالات الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية يتمتع بتوافر البنى التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء، وذلك بفضل ما أقامته الدولة من تجهيزات ومنظمات ونظم ولوائح في جميع الميادين الإنتاجية والخدمية وما يدعمها من خدمات وتجهيزات مساندة. كما اشارت النتائج أن

القطاع الحكومي يتميز بسوق مفتوحة على الأسواق الخارجية تضمن حرية المعاملات والتحويلات المالية والنقدية وتبادل المنتجات وتشجيع الاستثمارات الداخلية والأجنبية في المملكة.

الدراسات الأجنبية:

1. أجرى (Manzoor, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين واختبار العلاقة بين الفعالية التنظيمية وتحفيز الموظفين في الباكستان. وقد تم تصميم نموذج استنادا إلى المراجع حول هذا الموضوع وذلك بربط عوامل تحفيز الموظفين مع تحفيز الموظفين والفعالية التنظيمية. وأظهرت النتائج أن عوامل: التمكين والادراك لها أثر إيجابي على تحفيز الموظفين، وكلما زاد تمكين وادراك الموظفين في المؤسسة، كلما زاد تحفيزهم للعمل، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تحفيز الموظفين والفعالية التنظيمية، فكلما كان تحفيز الموظفين لانجاز المهام عال كلما كان زاد تحفيز ونجاح المؤسسة، إذ ينبغي على المؤسسات تصميم قواعدها وسياساتها وهياكلها التنظيمية والتي تعطي المجال للموظف للعمل بشكل جيد بالاضافة إلى تقدير انجازاتهم، وهذا سوف يؤدي لا محالة إلى النمو التنظيمي.

2. وأجرى (Samad, 2011) دراسة هدفت لمعرفة مؤشرات إدراك الموظفين لتقييم الأداء. تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً في الإدارة في البنوك التجارية الماليزية كعينة تستند على عينة عشوائية طبقية. واستخدمت الدراسة استبانة تم ادارتها ذاتيا كأداة بحث. وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الإحصاءات الوصفية الاستنتاجية. وتوصلت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي،

والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية ارتبطت بادراك الموظفين لتقييم الأداء. كما بينت الدراسة ان الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية هي بمثابة مؤشرات لادراك الموظفين لتقييم الأداء.

3. وأجرى (Pratheepkanth, 2011) دراسة هدفت إلى اختبار ما اذا كان للمكافآت والتقدير تأثير على تحفيز الموظفين العاملين في البنك التجاري في سري لانكا في منطقة جافينا، وتم تقديم استبانة السيرة الذاتية للتحفيز المهني وتوزيعها على المشاركين، وأظهرت النتائج وجود مستويات منخفضة للمكافاة عند الموظفين من الخلفيات العرقية غير البيضاء.

4. وأجرى (Zulfqar, et al, 2011) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين أداء الموظفين الملحوظ وممارسات الموارد البشرية (HR) (التعويض، وتقييم الأداء، والممارسات التعزيزية) في القطاع المصرفي في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (235) موظف في الخدمات المصرفية، من خلال استبانة مصممة بشكل فردي لاختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين الملحوظ. وأظهرت النتائج أن للأداء الملحوظ للموظف وممارسات الموارد البشرية علاقة إيجابية وهامة، كما أظهرت النتائج أن اثنتين من ممارسات الموارد البشرية وهما: تقييم الأداء والممارسات التعزيزية هامتان ولكن ممارسات التعويض غير هامة.

5. وأجرى (Phattanacheewapul & Ussahawanitchakit, 2008) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي للبنوك في تايلاند. وتشمل العدالة التنظيمية العدالة في التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. تكونت عينة الدراسة من (500) مدير من مدراء الفروع في بنوك تايلاند. وتعمل

هذه الدراسة على تحديد ما إذا كان للعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي أهمية مرتبطة بالاضافة إلى تحديد احتمالية ان تؤثر العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي على الأداء المهني وكذلك تحديد اي العناصر الأكثر اهمية لقطاع الأعمال المصرفية في تايلاند للحصول على رضا الموظفين والتزامهم وزيادة أدائهم الوظيفي. وأظهرت النتائج أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة. وبينت الدراسة ان للعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي آثار إيجابية كبيرة على الأعمال المصرفية التايلاندية.

6. هدفت دراسة (Wisan, 2007) إلى تقويم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيمور، وإجراء تحليل مقارن لمقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة (BSC و6σ). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفضل أداة تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هي BSC، وذلك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك. وإن إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط، بل أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله.

7. وأشارت دراسة (Woodford and Jeanne,2002) إلى أهمية تقييم الأداء في المنظمات العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإدارات العليا ملزمة بتوضيح كافة الخطط الإستراتيجية والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها حتى يتسنى للمقيمين بإجراء عملية تقييم شاملة. وانه يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى

المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، إضافة إلى تعلم طرق تقييم تلائم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم. كما بينت ان المنظمات العالمية غالباً ما يكون فيها ثقافات وعادات مختلفة لأفراد ذوي جنسيات مختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات.

8. كما هدفت دراسة (Anand, et al, 2005) إلى معرفة مدى استخدام BSC (بطاقة الاداء المتوازن) في المنظمات الهندية، وفيما إذا كانت هذه المنظمات تستخدم كل الجوانب الأربعة للبطاقة، والتعرف على دوافع الإدارة لتطبيق BSC، وتحديد المؤشرات الرئيسة للأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الصعوبات التي تواجه المنظمات في تطبيق BSC هي: معرفة الأهمية النسبية لكل جانب، بالإضافة إلى إيجاد علاقة سببية بين تلك الجوانب، وتحديد المقاييس المستخدمة في BSC التي تظهر الأداء الشامل للمنظمة، والافتقار إلى الوضوح الناتج عن العدد الكبير من المقاييس ضمن كل جانب.

9. هدفت دراسة (Matsumura & Shin, 2004) إلى تزويد الأدب ذي العلاقة بدليل تجريبي على تأثير تقويم الأداء النسبي، عندما يواجه الوكلاء درجات مختلفة من حالات عدم التأكد. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة إن خطة الحوافز التي تعتمد على تقويم الأداء النسبي ترتبط بشكل ايجابي مع الأداء المالي، كما ترتبط درجة عدم التأكد بشكل ايجابي مع ربحية المكتب. وإن تأثير هذه الخطة قد يكون ضعيفاً في المكاتب التي يكون فيها مستوى الخلل الوظيفي عالياً. كما بينت إن مستوى الخلل الوظيفي يزيد كدرجة لتناقص حالات عدم التأكد، وهذا يوصي بتوجيه الانتباه إلى وضع معايير المقارنات المرجعية benchmark standards لمقارنة أداء وحدات الأعمال.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

قامت معظم الدراسات بدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء التنظيمي مثل دراسة المحمود (2004) ودراسة أبو زيادة (2011) ودراسة أبو شيخة (2006)، بينما قامت دراسات أخرى بدراسة مؤشرات إدراك الموظفين لتقييم الأداء مثل دراسة (Samad, 2011)، وأثر المكافآت والتقدير على تحفيز الموظفين العاملين في البنك التجاري مثل دراسة (Pratheepkanth, 2011)، وجاءت دراسة (Zulfqar, et al, 2011) لفحص العلاقة بين أداء الموظفين الملحوظ وممارسات الموارد البشرية (التعويض، وتقييم الأداء، والممارسات التعزيزية)، بينما جاءت دراسة التميمي (2005) لمعرفة مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء الوظيفي للعاملين.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها قامت بدراسة مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة وتحديد المجالات، وكتابة فقرات الاستبانة، والاستعانة بالدراسات السابقة في تحديد المعالجات الإحصائية اللازمة. ولذلك تتميز هذه الدراسة بتناولها لاثر تطبيق معايير تقييم الاداء على اداء العاملين , وكما تناولت الدراسات السابقة هذين المتغيرين باستثناء دراسة (الشعار،2008) والتي تناولت الشركات الصناعية في الاردن،وتتميز هذه الدراسة بتطبيقها على المصارف التجارية الاردنية وتكاد تكون الوحيدة في هذا المجال.

الفصل الثالث

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تقديم وصف تحليلي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، يليها عرضا تحليليا موسعا وشاملا لأسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها.

وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، ويبين الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول (4)
خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ن=270

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	%62.2
	أنثى	102	%37.8
	المجموع	270	%100.0
العمر	30 سنة فأقل	105	%38.9
	31-35 سنة	82	%30.4
	36-40 سنة	54	%20.0
	41-45 سنة	18	%6.7
	46 سنة فأكثر	11	%4.1
	المجموع	270	%100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	26	%9.6
	بكالوريوس	215	%79.6
	ماجستير	28	%10.4
	دكتوراه	1	%0.4
	المجموع	270	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	90	%33.3
	5-10 سنوات	106	%39.3
	أكثر من 10 سنوات	74	%27.4
	المجموع	270	%100.0
الدخل الشهري	500 دينار فما دون	111	%41.1
	501-750 دينار	69	%25.6
	751-1000 دينار	56	%20.7
	أكثر من 1000 دينار	34	%12.6
	المجموع	270	%100.0

يلاحظ من الجدول رقم (4) بالنسبة لمتغير الجنس أن عدد الذكور بلغ (168) موظفاً وبنسبة مئوية بلغت (62.2%) من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عـدد الإنـاث (102) موظفة وبنسبة مئوية بلغت (37.8%) من أفراد عينة الدراسة، مما يشير إلى ارتفـاع عـدد الموظفين من الذكور بالنسبة إلى عدد الإناث من الموظفات، وهذا يعود إلى أن غالبية العاملين في المصارف هم من الذكور والذي يمكن أن يعود ذلك إلى ساعات العمل الطويلة والتـي لا تستطيع بعض الإناث الالتزام بها.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فيلاحظ أن عدد الموظفين والموظفات البالغين من العمـر (30 سنة فأقل) قد بلغ (105) فرداً، وبنسبة مئوية (38.9%) من أفراد عينة الدراسة، كمـا بلغ عدد الموظفين والموظفات البالغين من العمر ما بين (31–35 سنة) فرداً (82) وبنـسبة مئوية (30.4%) من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الموظفين والموظفـات الـذين تتـراوح أعمارهم ما بين (36–40 سنة) فرداً (54) وبنسبة مئوية (20.0%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات والبالغين من العمر ما بين (41–45 سـنة) (18) فـرداً وبنسبة (6.7%) من أفراد عينة الدراسة كما بلغ عدد الموظفين البالغين من العمر (46 سـنة فأكثر) (11) وبنسبة مئوية (4.1%)، وهذا يدل على ان معظم الموظفين العاملين في البنوك من الفئات العمرية الفتية ، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلـى أن غالبيـة العـاملين فـي المصارف هم من فئة الشباب ذوي الأعمار (أقل من 30 سنة) وذلك لحرص المصارف على توظيف الشباب الخريجين وجعلهم ضمن طاقم أفرادها العاملين.

اما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يلاحظ أن عدد الموظفين والموظفـات الحاصـلين على شهادة الدبلوم قد بلغ (26) فرداً وبنسبة مئوية (9.6%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات الحاصلين على شهادة البكالوريوس (215) فرداً وبنـسبة مئويـة

(79.6%)، وبلغ عدد الموظفين والموظفات الحاصلين على شهادة الماجستير (28) فرداً وبنسبة مئوية (10.4%)، ووجود فرد واحد (1) من أفراد عينة الدراسة حاصل على شهادة الدكتوراه بنسبة مئوية (0.4%)، وهذا يدل على ان معظم العاملين في البنوك يحملون مؤهل بكالوريوس فاعلى ، مما يدل على ارتفاع مؤهلهم العلمي.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة يلاحظ أن عدد الموظفين والموظفات من فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) قد بلغ (90) فرداً وبنسبة مئوية (33.3%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات من فئة سنوات الخبرة (5-10 سنوات) (106) فرداً وبنسبة مئوية (39.3%)، وبلغ عدد الموظفين والموظفات من فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) (74) فرداً وبنسبة مئوية (27.4%).مما يدل على تدني عدد سنوات الخبرة للموظفين في البنوك لصغر اعمارهم.

وبالنسبة لمتغير الدخل الشهري يلاحظ أن عدد الموظفين والموظفات الذين يتقاضون راتب شهري مقداره (500 دينار فما دون) قد بلغ (111) فرداً وبنسبة مئوية (41.1%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات الذين يتقاضون راتب شهري مقداره (501-750 دينار) (69) فرداً وبنسبة مئوية (25.6%)، وبلغ عدد الموظفين والموظفات الذين يتقاضون راتب شهري مقداره (751-1000 دينار) (56) فرداً وبنسبة مئوية (20.7%)، وبلغ عدد الموظفين والموظفات الذين يتقاضون راتب شهري مقداره (أكثر من 1000 دينار) (34) فرداً وبنسبة مئوية (12.6%).وهذا يدل على تدني مستوى الدخل الشهري للعاملين لقلة سنوات خبرتهم وصغر اعمارهم.

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها

اولا: الاجابة عن اسئلة الدراسة :

الاجابة على السؤال الاول: ما مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين بمجالاته المختلفة (التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، سرعة إنجاز العمل) في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق معايير تقييم أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	سرعة إنجاز العمل	3.75	0.80	مرتفعة
2	3	جودة الأداء	3.69	0.82	مرتفعة
3	1	التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	3.59	0.90	متوسطة
4	2	الابتكار والإبداع في العمل	3.52	0.92	متوسطة
5	4	القدرة على حل المشكلات	3.50	0.93	متوسطة
مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين ككل			3.75		مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أن المستوى العام لتطبيق معايير تقييم اداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.75 ،اما المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المعايير فقد تراوحت ما بين (3.50-3.75)، حيث جاء مجال سرعة إنجاز العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، تلاه في المرتبة

الثانية مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الابتكار والإبداع في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال القدرة على حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وهذه النتائج تؤكد على أن مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين بمجالاته المختلفة (التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، سرعة إنجاز العمل) في المصارف التجارية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، أي أن المصارف التجارية الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى:

- **المجال الأول: التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)**

جاء مجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التعاون بين العاملين لإنجاز العمل	3.67	1.03	مرتفعة
2	4	التمتع بروح معنوية عالية أثناء التعامل مع الزملاء	3.66	1.01	مرتفعة
3	3	التمتع بمهارات الاتصال في التعامل مع الرؤساء	3.65	1.01	متوسطة
4	2	التمتع بمهارات الاتصال الجيدة في التعاون مع الزملاء	3.63	0.93	متوسطة
5	5	مدى التمتع بالقابلية للتغيير	3.34	1.19	متوسطة
		التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	3.59		متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.34-3.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "التعاون بين العاملين لإنجاز العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "التمتع بروح معنوية عالية أثناء التعامل مع الزملاء" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "مدى التمتع بالقابلية للتغيير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبدرجة تطبيق متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى حجم العمل الكبير الذي يقع على عاتق العاملين في المصارف، مما يجعل كل فرد منهم يعطي الاولوية للمعاملة التي بين يديه ولا يولي اهتماماً كبيراً للتعاون فيما بينهم، لذلك جاء مجال التعاون بين العاملين والمديرين بدرجة تطبيق متوسطة.

- **المجال الثاني: الابتكار والإبداع في العمل**

جاء مجال الابتكار والإبداع في العمل بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.52)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابتكار والإبداع في العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	القدرة على إنجاز المهام بطريقة مميزة	3.58	0.97	متوسطة
2	6	السعي إلى الوصول إلى التميز والإبداع في العمل	3.56	1.05	متوسطة
3	2	القدرة على استخدام المهارات الفنية في تنفيذ العمل	3.55	0.95	متوسطة
4	5	السعي إلى تعلم مهارات جديدة ومبتكرة في العمل	3.53	1.03	متوسطة
5	1	القدرة على المبادأة والابتكار	3.50	1.06	متوسطة
6	4	القدرة على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة	3.42	1.04	متوسطة
		الابتكار والإبداع في العمل	3.52		متوسطة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.42-3.58)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "القدرة على إنجاز المهام بطريقة مميزة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "السعي إلى الوصول إلى التميز والإبداع في العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "القدرة على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تقيد العاملين في المصارف التجارية بالتعليمات والأنظمة الموضوعة الخاصة بنطاق العمل والتي لا تتيح الفرصة لهم بطرح أفكار جديدة ومبتكرة من شأنها أن تسهل العمل المصرفي وتلبي حاجات العملاء.

- **المجال الثالث: جودة الأداء**

جاء مجال جودة الأداء بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد	3.83	0.86	مرتفعة
2	2	مدى الدقة في انجاز الأعمال بسرعة	3.70	0.90	مرتفعة
3	3	التقيد بقواعد العمل وإجراءات تحسين جودة الأداء	3.69	0.92	مرتفعة
4	4	السعي لتعلم مهارات جديدة لتحسين جودة العمل	3.53	0.99	متوسطة
		جودة الأداء	3.69		مرتفعة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.53-3.83) وجميعها بدرجة مرتفعة، ويدل انخفاض الانحراف المعياري على تقارب

اجابات افراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "القدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "مدى الدقة في انجاز الأعمال بسرعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "السعي لتعلم مهارات جديدة لتحسين جودة العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرة الكافية في عملهم وفي القوانين والأنظمة الخاصة به والتي تساعدهم على إنجاز المهام بشكل جيد مما يحقق مستوى مرتفع من جودة الأداء المصرفي ،في ظل وجود معايير جوده واضحة للعمل في البنوك المدروسة.

- **المجال الرابع: القدرة على حل المشكلات**

جاء مجال القدرة على حل المشكلات بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.50)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرة على حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القدرة على تعريف المشكلات التي يتم مواجهتها في العمل	3.64	1.02	متوسطة
2	2	امتلاك المرونة اللازمة أثناء تأدية العمل	3.56	0.96	متوسطة
3	3	التصرف بعقلانية في حل المشكلات	3.54	1.01	متوسطة
4	4	القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.39	1.08	متوسطة
5	5	استخدام تقنيات وأساليب متنوعة لحل المشكلات	3.35	1.04	متوسطة
مجال القدرة على حل المشكلات ككل			3.50		متوسطة

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.35-3.64)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "القدرة على تعريف المشكلات التي يتم مواجهتها في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "امتلاك المرونة اللازمة أثناء تأدية العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "استخدام تقنيات وأساليب متنوعة لحل المشكلات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين في المصارف التجارية الأردنية عندما يواجهون أي مشكلة فإنهم يلجؤون إلى رئيسهم في العمل لحلها، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأنظمة والتعليمات لا تعطي الصلاحية للموظف للتصرف في المشكلة وحلها إلا بالرجوع إلى رئيسه.

- **المجال الخامس: سرعة إنجاز العمل**

جاء مجال سرعة إنجاز العمل بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سرعة إنجاز العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد	3.79	0.88	مرتفعة
2	2	إنجاز الأعمال بسرعة وإتقان	3.74	0.85	مرتفعة
3	3	استغلال الوقت المخصص للعمل بشكل فعّال	3.71	0.87	مرتفعة
		مجال سرعة إنجاز العمل ككل	3.75		مرتفعة

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.71-3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "القدرة على إنجاز العمل في

الوقت المحدد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "إنجاز الأعمال بسرعة وإتقان" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "استغلال الوقت المخصص للعمل بشكل فعّال" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى مهارة وكفاءة الأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وربما إلى إخضاعهم لدورات تدريبية خاصة بمجال عملهم المصرفي، مما يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة وإتقان.

الاجابة على السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين بمجالاته المختلفة (كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء) في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك. كان المستوى العام لاداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.88.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	دقة الأداء	3.96	0.59	مرتفعة
2	3	سرعة أداء العمل	3.91	0.65	مرتفعة
3	2	جودة الأداء	3.90	0.60	مرتفعة
4	1	كمية الأداء	3.78	0.71	مرتفعة
		الأداء الوظيفي ككل	3.88		مرتفعة

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مستوى اداء العاملين قد تراوحت ما بين (3.78-3.96)، حيث جاء مجال دقة الأداء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، تلاه في المرتبة الثانية مجال سرعة أداء العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال كمية الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وهذه النتائج تؤكد على أن مستوى أداء العاملين بمجالاته المختلفة (كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء) في المصارف التجارية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى مرتبة تنازلياً، حيث كانت على النحو التالي:

- **مجال كمية الأداء:**

جاء مجال كمية الأداء بالمرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.78)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	احرص على تقديم الخدمات لأكبر عدد من العملاء يوميا	3.96	0.59	مرتفعة
2	3	احرص على انجاز جميع المهام المطلوبة	3.91	0.65	مرتفعة
3	2	أتمكن من انجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب	3.90	0.60	مرتفعة
4	5	أحاول انجاز اكبر عدد ممكن من المعاملات يوميا	3.88	0.53	مرتفعة
5	1	أتحمل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات العمل المطلوبة	3.78	0.71	مرتفعة
مجال كمية الأداء ككل			3.78		مرتفعة

يظهر من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تراوحت بين (3.78-3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "احرص على تقديم الخدمات لأكبر عدد من العملاء يوميا" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "احرص على انجاز جميع المهام المطلوبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أتحمل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات العمل المطلوبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن فاعلية معايير تقييم الأداء للعاملين في المصارف التجارية الأردنية، تدفع الموظف الى الحرص على إنجاز أكبر عدد ممكن من المعاملات يومياً، وذات مستوى جيد يريح العملاء.

- **مجال جودة الأداء:** جاء مجال جودة الأداء بالمرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.90)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	اهتم بالحفاظ على علاقات إنسانية مع العملاء في تسيير العمل	4.05	0.78	مرتفعة
2	5	احرص على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة أو تحيز	4.03	0.78	مرتفعة
3	2	احرص على مراعاة مواصفات الجودة للخدمات المقدمة للعملاء بشكل دائم	3.93	0.67	مرتفعة
4	1	احرص على استخدام الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	3.91	0.67	مرتفعة
5	6	احرص على تنفيذ العديد من البرامج التي تساعد على رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	3.82	0.87	مرتفعة
6	3	احرص على الاهتمام بآراء الزبائن لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم	3.66	1.06	متوسطة
		مجال جودة الأداء ككل	3.90		مرتفعة

يظهر من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تراوحت بين (3.66-4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "اهتم بالحفاظ على علاقات إنسانية مع العملاء في تسيير العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "احرص على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة أو تحيز" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "احرص على الاهتمام بآراء الزبائن لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى فاعلية تطبيق معايير تقييم الأداء حيث أن الموظف يشعر بأنه عندما يقدم خدمة للعملاء ذات جودة عالية فإنه سوف يكافأ عليها فيما بعد، وبالتالي فإنه الموظف يحرص على التعامل مع العملاء بلباقة ولطف ومراعاة العلاقات الإنسانية بينه وبين العميل من أجل تقديم وتسهيل الخدمات المصرفية.

- **مجال سرعة أداء العمل:** جاء مجال سرعة أداء العمل بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سرعة أداء العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	احرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي (أوقات الحضور والمغادرة)	4.03	0.81	مرتفعة
2	1	احرص على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج	4.00	0.67	مرتفعة
3	3	احرص على تقليل المغادرات الشخصية منعا لهدر وقت العمل	3.92	0.86	مرتفعة
4	4	أضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة	3.69	0.92	مرتفعة
		سرعة أداء العمل	3.91		مرتفعة

يظهر من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.69-4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "احرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي (أوقات الحضور والمغادرة)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "احرص على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تمتع العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بالخبرة اللازمة لاتمام المعاملات المصرفية، كما أن معظمهم من فئة الشباب والذين يتمتعون بالمرونة والهمة العالية مما يساعدهم على إنجاز العمل بسرعة أكبر، وإلتزامهم بساعات العمل الرسمي واستخدامه في عمل منتج.

- **مجال دقة الأداء:** جاء مجال دقة الأداء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.96)، كما يبين الجدول التالي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دقة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. (ن=270)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	احرص على مراجعة المعاملات بدقة للتأكد من عدم وجود أخطاء فيها	4.01	0.73	مرتفعة
2	4	احرص على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم	3.97	0.77	مرتفعة
3	2	أتقيد بالقوانين و الأنظمة والتعليمات المحددة لانجاز المعاملات	3.96	0.74	مرتفعة
4	3	أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة	3.90	0.84	مرتفعة
		دقة الأداء	3.96	0.59	مرتفعة

يظهر من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.90-4.01)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "احرص على مراجعة

المعاملات بدقة للتأكد من عدم وجود أخطاء فيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "احرص على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة التي يتمتع بها معظم الأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي فإنهم على علم والتزام تام بالقوانين والأنظمة والتعليمات اللازمة لإنجاز المعاملات المصرفية، مما يجعل لديهم القدرة على مراجعة المعاملات المصرفية بدقة وللتأكد من عدم وجود أخطاء فيها، لذلك جاء مجال دقة الأداء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الاولى : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء لدى العاملين في المصارف التجارية الاردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة،الدخل الشهري).

لاختبار الفرضية الاولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معايير تقييم الأداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "T-test" لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل من العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، والجداول أدناه توضح ذلك.

1. متغير الجنس:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير الجنس ن=270

المجال	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعاون بين العاملين والمديرين	3.51	0.90	3.72	0.89	-1.820	0.070
الابتكار والإبداع في العمل	3.49	0.96	3.58	0.85	-0.750	0.449
جودة الأداء	3.67	0.84	3.71	0.78	-0.409	0.683
القدرة على حل المشكلات	3.47	0.97	3.55	0.87	-0.731	0.466
مجال سرعة إنجاز العمل	3.76	0.81	3.73	0.78	0.271	0.787
تقييم الأداء ككل	3.72		3.81		0.881-	0.379

يظهر من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير الجنس في كل المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين،الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل).

2. متغير العمر:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير العمر ن=270

	30سنة فأقل		31-35 سنة		36-40 سنة		41-45 سنة		46 سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائ
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعاون بين العاملين والمديرين	3.69	0.85	3.40	0.93	3.77	0.72	3.17	1.23	3.85	1.05	3.058	0.017
الابتكار والإبداع في العمل	3.57	0.85	3.39	0.99	3.63	0.77	3.25	1.08	4.03	1.16	1.991	0.096
جودة الأداء	3.79	0.74	3.50	0.89	3.85	0.62	3.43	1.13	4.03	1.16	2.551	0.040
القدرة على حل المشكلات	3.79	0.74	3.50	0.89	3.85	0.62	3.43	1.13	3.65	0.98	2.167	0.073
مجال سرعة إنجاز العمل	3.86	0.78	3.61	0.83	3.85	0.65	3.44	0.92	3.61	0.99	2.104	0.081
تقييم الأداء ككل	3.85		3.58		3.90		3.42		3.98		2.553	0.039

يظهر من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير العمر في مجال (التعاون بين العاملين والمديرين، ، جودة الأداء، تقييم الأداء ككل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفية، الجدول (18) يوضح ذلك.

كما يظهر من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير العمر في كل من المجالات (الابتكار والابداع في العمل ،القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل).

جدول (18)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير العمر في مجال (التعاون بين العاملين والمديرين)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46 سنة فأكثر
التعاون بين العاملين والمديرين	30 سنة فأقل	3.69	–	0.29	-0.89	0.52	-0.16
	31-35 سنة	3.40		–	-0.37	0.23	-0.45
	36-40 سنة	3.77			–	0.6	-0.08
	41-45 سنة	3.17				–	-0.68*
	46 سنة فأكثر	3.85					–

* دالة عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

يظهر من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين الفئة العمرية (41-45 سنة) وبين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (46 سنة فأكثر) (3.85)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41-45 سنة) (3.17)، ويمكن أن يعزى ذلك أن العاملين ذوي الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) اكثر ادراكا لاهمية التعاون بين العاملين والمديرين من غيرهم في تحقيق مستويات اداء اعلى وذلك لخبرتهم الطويلة واشغالهم وظائف اشرافية يعرفون من خلالها اهمية التعاون بين العاملين والمديرين في تسيير العمل.

جدول (19)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير العمر في مجال (جودة الأداء)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46 سنة فأكثر
جودة الأداء	30 سنة فأقل	3.79	-	0.29	-0.06	0.36	-0.24
	31-35 سنة	3.50		-	-0.35	0.07	-0.53
	36-40 سنة	3.85			-	0.42	-0.18
	41-45 سنة	3.43				-	*-0.6
	46 سنة فأكثر	4.03					-

* دالة عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

يظهر من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين الفئة العمرية (41-45 سنة) وبين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (46 سنة فأكثر) (4.03)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41-45 سنة) (3.43)، ويمكن أن يعزى ذلك أن العاملين ذوي الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)يتمتعون بجودة أداء كبيرة جداً ويدركون اهمية جودة الاداء على زبائنهم.

جدول (20)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير العمر في مجال (تقييم الأداء ككل)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46 سنة فأكثر
تقييم الأداء ككل	30 سنة فأقل	3.85	-	0.27	-0.05	0.43	-0.13
	31-35 سنة	3.58		-	-0.32	0.16	-0.4
	36-40 سنة	3.90			-	0.48	-0.08
	41-45 سنة	3.42				-	*-0.56
	46 سنة فأكثر	3.98					-

* دالة عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

يظهر من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين الفئة العمرية (41-45 سنة) وبين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) لصالح الفئة

العمرية (46 سنة فأكثر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (46 سنة فأكثر) (3.98)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41–45 سنة) (3.42)،ويعزى ذلك الى ان الفئة العمرية المتقدمة 46 سنة فاكثر اكثر ادراكا لاهمية تطبيق معايير تقييم الاداء للعاملين بخبرتهم ولاشغالهم وظائف اشرافية تقييمية.

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعاون بين العاملين والمديرين	3.66	0.80	3.58	0.93	3.59	0.74	0.095	0.909
الابتكار والإبداع في العمل	3.65	0.82	3.48	0.95	3.75	0.67	1.413	0.245
جودة الأداء	3.72	0.74	3.67	0.84	3.78	0.71	0.234	0.792
القدرة على حل المشكلات	3.80	0.68	3.44	0.98	3.66	0.67	2.217	0.111
مجال سرعة إنجاز العمل	3.87	0.69	3.72	0.83	3.83	0.64	0.593	0.554
تقييم الأداء ككل	3.90		3.72		3.88		0.856	0.426

يظهر من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل، تقييم الأداء ككل) .

4.متغير سنوات الخبرة:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

	أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعاون بين العاملين والمديرين	3.71	0.78	3.51	0.88	3.55	1.05	1,347	0,26
الابتكار والإبداع في العمل	3.53	0.85	3.55	0.90	3.49	1.03	0,077	0,92
جودة الأداء	3.78	0.74	3.65	0.79	3.63	0.94	0,887	0,41
القدرة على حل المشكلات	3.57	0.88	3.49	0.92	3.42	1.02	0,546	0,58
مجال سرعة إنجاز العمل	3.89	0.81	3.73	0.76	3.59	0.81	3,077	0.04
تقييم الأداء ككل	3.84		3.73		3.68		0.702	0.49

يظهر من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة إنجاز العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفية، الجدول (23) يوضح ذلك.

ويظهر من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، تقييم الأداء ككل).

جدول (23)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة إنجاز العمل)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
سرعة إنجاز العمل	أقل من 5 سنوات	3.89	-	0.16	*0.3
	5-10 سنوات	3.73		-	0.44
	أكثر من 10 سنوات	3.59			-

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.89)، وبلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أكثر من10 سنوات) (3.59)،ويعزى ذلك الى ان العاملين من فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) اكثر ادراكا لاهمية سرعة انجاز العمل لانهم اكثر تعرضا للمحاسبة والمساءلة على البطء في الاداء من قبل اصحاب الخبر (اكثر من 5 سنوات) والذين يقومون بدور تقييمي للادنى منهم.

5. متغير الدخل الشهري:

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير الدخل الشهري ن=270

المجال	500 دينار فما دون		501–750 دينار		751–1000 دينار		أكثر من 1000 دينار		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعاون بين العاملين والمديرين	3.52	0.84	3.56	1.10	3.60	0.91	3.86	0.56	1.269	0.28
الابتكار والإبداع في العمل	3.40	0.90	3.43	1.05	3.61	0.88	3.96	0.53	3.691	0.01
جودة الأداء	3.65	0.77	3.61	1.03	3.78	0.74	3.82	0.60	0.787	0.50
القدرة على حل المشكلات	3.41	0.97	3.44	1.07	3.60	0.81	3.75	0.61	1.514	0.21
مجال سرعة إنجاز العمل	3.77	0.84	3.69	0.89	3.71	0.73	3.85	0.53	0.375	0.77
تقييم الأداء ككل	3.68		3.69		3.81		4.03		1.725	0.16

يظهر من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير الدخل الشهري في مجال (الابتكار والإبداع في العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفية، الجدول (25) يوضح ذلك.

ويظهر من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير الدخل الشهري في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل،تقييم الاداء ككل).

جدول (25)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير الدخل الشهري في مجال (الابتكار والإبداع في العمل)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	500 دينار فما دون	501-750 دينار	751-1000 دينار	أكثر من 1000 دينار
الابتكار والإبداع في العمل	500 دينار فما دون	3.40	-	-0.03	-0.21	-0.56*
	501-750 دينار	3.43		-	-0.18	-0.53*
	751-1000 دينار	3.61			-	-0.35*
	أكثر من 1000 دينار	3.96				-

* دالة عند مستوى الدلالة (α≥0.05).

يظهر من الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) بين فئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار) وكل من الفئات (500 دينار فما دون)، (501 – 750 دينار)، (751-1000 دينار) لصالح فئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار) (3.96)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئات الأخرى أقل من ذلك .وهذا واقعي ،لان الفئات من ذوي الدخل المرتفع (اكثر من 1000دينار) اكثر ادراكا لاهمية الابتكار والابداع في العمل لانهم يشغلون وظائف اشرافية غير روتينية ويتطلب النجاح فيها قدرة العامل على الابتكار والابداع.

اختبار الفرضية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) في مستوى اداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة،الدخل الشهري).

لاختبار الفرضية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

الحسابية تم استخدام اختبار "T-test" لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي(ANOVA) لكل من العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، والجداول أدناه توضح ذلك.

1. متغير الجنس:

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كمية الأداء	3.85	0.70	3.65	0.71	2.29	0.02
جودة الأداء	3.96	0.60	3.80	0.60	2.08	0.04
سرعة أداء العمل	3.96	0.63	3.83	0.67	1.53	0.13
دقة الأداء	4.00	0.61	3.90	0.54	1.32	0.19
الأداء الوظيفي ككل	3.94		3.79		2.52	0.03

يظهر من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير الجنس في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، والأداء الوظيفي ككل) وكانت الفروق لصالح الذكور.

ويظهر من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير الجنس في كل من المجالات (سرعة أداء العمل، ودقة الأداء)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة سواء الذكور أو الإناث يلتزمون بالقوانين والأنظمة في إنجاز المعاملات المصرفية، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق فيما بينهم في مجالي سرعة أداء العمل، ودقة الأداء.

2. متغير العمر:

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير العمر

	30سنة فأقل		31-35 سنة		36-40 سنة		41-45 سنة		46 سنة فأكثر		قيمة ف	الدلا الإحصا
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كمية الأداء	3.83	0.69	3.65	0.69	3.81	0.73	3.97	0.68	3.71	0.88	1.15	.33
جودة الأداء	3.87	0.58	3.85	0.63	3.98	0.63	4.02	0.66	3.95	0.47	0.64	.63
سرعة أداء العمل	3.94	0.64	3.77	0.64	3.92	0.58	4.25	0.80	4.05	0.61	2.48	.04
دقة الأداء	4.00	0.48	3.91	0.60	3.93	0.73	4.07	0.53	3.98	0.84	0.47	.76
الأداء الوظيفي ككل	3.90		3.79		3.91		4.06		3.91		1.21	.30

يظهر من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير العمر في مجال (سرعة أداء العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفية، الجدول (28) يوضح ذلك.

كما يظهر من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير العمر في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل)، وربما يعود السبب في ذلك إلى حرص العاملين في المصارف التجارية الأردنية على إنجاز المعاملات المصرفية بكفاءة ودقة عالية، كذلك حرصهم على إنجاز أكبر عدد ممكن من المعاملات كونهم يشغلون وظائف اشرافية مسؤولة عن الجودة والكمية والاداء ككل، لذلك لم تظهر فروق تعزى لمتغير العمر في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

جدول (28)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير العمر في مجال (سرعة أداء العمل)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46 سنة فأكثر
سرعة أداء العمل	30 سنة فأقل	3.94		0.17	0.02	0.31	0.11
	31-35 سنة	3.77			0.15	*0.48	0.28
	36-40 سنة	3.92				0.33	0.13
	41-45 سنة	4.25					0.20
	46 سنة فأكثر	4.05					

* دالة عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

يظهر من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين الفئة العمرية (31-35 سنة) وبين الفئة العمرية (41-45 سنة) لصالح الفئة العمرية (41-45 سنة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41-45 سنة) (4.25)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (31-35 سنة) (3.77)، ويمكن أن يعزى ذلك أن العاملين ذوي الفئة العمرية (41-45 سنة) لديهم الخبرة اللازمة التي تساعدهم على إنجاز المعاملات المصرفية بسرعة أكبر من غيرهم.

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		قيمة ف	الدلا الإحص
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كمية الأداء	3.62	0.83	3.82	0.69	3.61	0.70	2.80	0.00	1.89	.13
جودة الأداء	3.82	0.71	3.90	0.61	3.96	0.49	3.50	0.00	0.38	.77
سرعة أداء العمل	3.85	0.68	3.91	0.65	3.98	0.60	4.00	0.00	0.21	.89
دقة الأداء	3.84	0.71	3.97	0.57	3.98	0.62	4.00	0.00	0.42	.74
الأداء الوظيفي ككل	3.78		3.90		3.88		3.53		0.54	.65

يظهر من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية العاملين في المصارف التجارية الأردنية من حملة شهادة البكالوريوس وبالتالي فإنهم متساوون في ادراكهم لاهمية إنجاز أعمالهم بدقة وكفاءة عالية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، لذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

4.متغير سنوات الخبرة:

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ن=270

	أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كمية الأداء	3.89	0.60	3.67	0.78	3.79	0.71	2.29	0.10
جودة الأداء	3.83	0.63	3.92	0.59	3.96	0.59	1.10	0.33
سرعة أداء العمل	3.95	0.61	3.77	0.68	4.06	0.61	5.07	0.01
دقة الأداء	3.93	0.59	3.95	0.55	4.01	0.65	0.35	0.70
الأداء الوظيفي ككل	3.89		3.83		3.95		1.05	0.35

يظهر من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة أداء العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفية، الجدول (31) يوضح ذلك.

ويظهر من الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، دقة

الأداء، الأداء الوظيفي ككل)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع العاملين في المصارف التجارية الأردنية لديهم الرغبة في تقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء من حيث إنجازهم لأكبر عدد ممكن من المعاملات المصرفية، وتقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية بغض النظر عن مدة خبرتهم في العمل المصرفي، لذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

جدول (31)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة أداء العمل) ن=270

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
سرعة أداء العمل	أقل من 5 سنوات	3.95		0.18	0.11
	5-10 سنوات	3.77			*0.29
	أكثر من 10 سنوات	4.06			

* دالة عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$).

يظهر من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين سنوات الخبرة (5-10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) (4.06)، وبلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (5-10 سنوات) (3.77)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة في العمل زادت سرعة إنجاز المعاملة المصرفية، لذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة أداء العمل) لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

5. متغير الدخل الشهري:

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لمتغير الدخل الشهري ن=270

المجال	500 دينار فما دون		501-750 دينار		751-1000 دينار		أكثر من 1000 دينار		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كمية الأداء	3.82	0.66	3.92	0.66	3.63	0.73	3.57	0.85	2.89	0.04
جودة الأداء	3.81	0.61	4.02	0.65	3.87	0.53	4.00	0.60	2.20	0.09
سرعة أداء العمل	3.91	0.64	3.87	0.74	3.91	0.58	4.01	0.59	0.40	0.75
دقة الأداء	3.97	0.47	3.95	0.76	3.85	0.63	4.13	0.44	1.68	0.17
الأداء الوظيفي ككل	3.87		3.95		3.81		3.92		0.77	0.51

يظهر من الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير الدخل الشهري في مجال (كمية الأداء)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفية، الجدول (33) يوضح ذلك.

ويظهر من الجدول (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير الدخل الشهري في كل من المجالات (جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

جدول (33)

نتائج اختبار شيفية لأثر متغير الدخل الشهري في مجال (كمية الأداء) ن=270

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	500 دينار فما دون	501-750 دينار	751-1000 دينار	أكثر من 1000 دينار
كمية الأداء	500 دينار فما دون	3.82	-	0.1	0.19	0.25
	501-750 دينار	3.92		-	0.29	*0.35
	751-1000 دينار	3.63			-	0.06
	أكثر من 1000 دينار	3.57				-

* دالة عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

يظهر من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين فئة الدخل الشهري (501-750 دينار) وبين فئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار) لصالح فئة الدخل الشهري (501-750 دينار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة الدخل الشهري (501-750 دينار) (3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي لفئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار) (3.57)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين يتقاضون دخل شهري ما بين (501-750 دينار) يشغلون وظائف من مهامهم القيام بإنجاز المعاملات المصرفية، أما العاملين الذين يتقاضون دخل شهري (أكثر من 1000 دينار) فإنهم يشغلون مناصب إدارية في المصارف التجارية الأردنية وتكون مهمتهم الإشراف وليس إنجاز المعاملات المصرفية، لذلك ظهرت الفروق لصالح فئة الدخل الشهري (501-750 دينار) على مجال كمية الأداء.

اختبار الفرضية الثالثة : هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لمستوى تطبيق معايير تقييم اداء العاملين على مستوى اداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين ككل في المصارف التجارية الأردنية، والجدول (34) يوضح ذلك.

جدول (34)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين ككل في المصارف التجارية الأردنية. (ن=270)

المتغير المستقل	Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	R	R^2	قيمة f	دلالة f الإحصائية
التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	0.064-	0.582-	0.561	0.528	%27.8	20.372	0.00
الابتكار والإبداع في العمل	0.182	1.480	0.140				
جودة الأداء	0.330	2.962	0.003				
القدرة على حل المشكلات	0.058-	0.549-	0.584				
سرعة إنجاز العمل	0.163	1.849	0.066				

المتغير التابع: أداء العاملين ككل

يبين الجدول (34)وجود أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 تطبيق معايير تقييم الاداء ككل على اداء العاملين ككل في المصارف التجارية الاردنية ، حيث يبين ان مستوى تطبيق معايير ،تقييم المعايير فسر ما قيمته 27.8% من مستوى اداء العاملين ، كما يظهر من جدول (34) وجود أثر دال إحصائياً لمجال جودة الأداء على أداء العاملين ككل حيث بلغت قيمة (t) (2.962) وبدلالة إحصائية (0.003)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) على أداء العاملين ككل حيث بلغت قيمة (t) (0.582-) وبدلالة إحصائية (0.561)، ولمجال الابتكار والإبداع في العمل حيث بلغت قيمة (t) (1.480) وبدلالة إحصائية (0.140)، ولمجال القدرة على حل المشكلات حيث بلغت قيمة (t) (-0.549) وبدلالة إحصائية (0.584)، ولمجال سرعة إنجاز العمل حيث بلغت قيمة (t) (1.849) وبدلالة إحصائية (0.066)، وبلغت قيمة (r) (0.528) وقيمة (R^2) (0.278)، وبلغت قيمة (f) (20.372) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود أثر لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين ككل في المصارف التجارية الأردنية. حيث فسر مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء ما مقداره 27.8% من اداء العاملين.

كما تم استخدام تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على مجالات أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية على حدى، والجداول توضح ذلك, وهذا مما يؤكد الفرضية الاولى.

- مجال كمية الأداء:

جدول (35)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على كمية الأداء في المصارف التجارية الأردنية. (ن=270)

دلالة f الإحصائية	قيمة f	R^2	R	دلالة t الإحصائية	قيمة t	Beta	المتغير المستقل
0.00	9.207	0.148	0.385	0.376	0.887-	0.105-	التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)
				0.294	1.052-	0.140-	الابتكار والإبداع في العمل
				0.000	3.790	0.458	جودة الأداء
				0.113	1.592-	0.183-	القدرة على حل المشكلات
				0.008	2.671	0.255	سرعة إنجاز العمل

المتغير التابع: كمية الأداء

يظهر من جدول (35) وجود أثر دال إحصائياً لمجال جودة الأداء على كمية الأداء حيث بلغت قيمة (t) (3.790) وبدلالة إحصائية (0.000) ولمجال سرعة إنجاز العمل حيث بلغت قيمة (t) (2.671) وبدلالة إحصائية (0.008)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) على كمية الأداء حيث بلغت قيمة (t) (–0.887) وبدلالة إحصائية (0.376)، ولمجال الابتكار والإبداع في العمل حيث بلغت قيمة (t) (–1.052) وبدلالة إحصائية (0.294)، ولمجال القدرة على حل المشكلات حيث بلغت قيمة (t) (–1.592) وبدلالة إحصائية (0.113)، وبلغت قيمة (r) (0.385) وقيمة (R^2) (0.148)، وبلغت قيمة (f) (9.207) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على

وجود أثر لتطبيق معايير تقييم الأداء على كمية الأداء في المصارف التجارية الأردنية، حيث ان مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء فسرت ما مقداره 14.8% من كمية الاداء.

- مجال جودة الأداء:

جدول (36)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على جودة الأداء في المصارف التجارية الأردنية. (ن=270)

المتغير المستقل	Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	R	R^2	قيمة f	دلالة f الإحصائية
التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	0.117-	1.061-	0.290	0.520	0.270	19.55	0.00
الابتكار والإبداع في العمل	0.329	2.662	0.008				
جودة الأداء	0.268	2.399	0.017				
القدرة على حل المشكلات	0.000	0.002	0.999				
سرعة إنجاز العمل	0.057	0.645	0.519				

المتغير التابع: جودة الأداء

يظهر من جدول (36) وجود أثر دال إحصائياً لمجال الابتكار والإبداع في العمل على جودة الأداء حيث بلغت قيمة (t) (2.662) وبدلالة إحصائية (0.008) ولمجال جودة الأداء حيث بلغت قيمة (t) (2.399) وبدلالة إحصائية (0.017)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) على جودة الأداء حيث بلغت قيمة (t) (-1.061) وبدلالة إحصائية (0.290)، ولمجال القدرة على حل المشكلات حيث بلغت قيمة (t) (0.002) وبدلالة إحصائية (0.999)، ولمجال سرعة إنجاز العمل حيث بلغت قيمة (t) (0.645) وبدلالة إحصائية (0.519)، وبلغت قيمة (r) (0.520) وقيمة (R^2) (0.270)، وبلغت قيمة (f) (19.55) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود أثر لتطبيق معايير تقييم الأداء على جودة الأداء في المصارف التجارية الأردنية، حيث ان مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء فسرت ما مقداره 27.0% من جودة الاداء.

- مجال سرعة أداء العمل:

جدول (37)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على سرعة أداء العمل في المصارف التجارية الأردنية.

(ن=270)

المتغير المستقل	Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	R	R^2	قيمة f	دلالة f الإحصائية
التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	0.073	0.648	0.518	0.483	0.233	16.057	
الابتكار والإبداع في العمل	0.127	1.004	0.316				
جودة الأداء	0.286	2.490	0.013				
القدرة على حل المشكلات	-0.038	-0.346	0.729				
سرعة إنجاز العمل	0.067	0.736	0.462				

المتغير التابع: سرعة أداء العمل

يظهر من جدول (37) وجود أثر دال إحصائياً لمجال جودة الأداء على سرعة أداء العمل حيث بلغت قيمة (t) (2.490) وبدلالة إحصائية (0.013)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) على سرعة أداء العمل حيث بلغت قيمة (t) (0.648) وبدلالة إحصائية (0.518)، ولمجال الابتكار والإبداع في العمل حيث بلغت قيمة (t) (1.004) وبدلالة إحصائية (0.316)، ولمجال القدرة على حل المشكلات حيث بلغت قيمة (t) (-0.346) وبدلالة إحصائية (0.729)، ولمجال سرعة إنجاز العمل حيث بلغت قيمة (t) (0.736) وبدلالة إحصائية (0.462)، وبلغت قيمة (r) (0.483) وقيمة (R^2) (0.233)، وبلغت قيمة (f) (16.057) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود أثر لتطبيق معايير تقييم الأداء على سرعة أداء العمل في المصارف التجارية الأردنية، حيث فسر مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء ما نسبته 23.3% من مستوى سرعة اداء العمل.

- مجال دقة الأداء:

جدول (38)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق معايير تقييم الأداء على دقة الأداء في المصارف التجارية الأردنية. (ن=270)

المتغير المستقل	Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	R	R^2	قيمة f	دلالة f الإحصائية
التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)	-0.015	-0.137	0.891	0.511	0.261	18.679	0.00
الابتكار والإبداع في العمل	0.345	2.772	0.006				
جودة الأداء	-0.001	-0.010	0.992				
القدرة على حل المشكلات	0.067	0.624	0.533				
سرعة إنجاز العمل	0.153	1.721	0.086				

المتغير التابع: دقة الأداء

يظهر من جدول (38) وجود أثر دال إحصائياً لمجال الابتكار والإبداع في العمل على دقة الأداء حيث بلغت قيمة (t) (2.772) وبدلالة إحصائية (0.006)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) على دقة الأداء حيث بلغت قيمة (t) (‎-0.137) وبدلالة إحصائية (0.891)، ولمجال جودة الأداء حيث بلغت قيمة (t) (‎-0.010) وبدلالة إحصائية (0.992)، ولمجال القدرة على حل المشكلات حيث بلغت قيمة (t) (0.624) وبدلالة إحصائية (0.533)، ولمجال سرعة إنجاز العمل حيث بلغت قيمة (t) (1.721) وبدلالة إحصائية (0.086)، وبلغت قيمة (r) (0.511) وقيمة (R^2) (0.261)، وبلغت قيمة (f) (18.679) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود أثر لتطبيق معايير تقييم الأداء على دقة الأداء في المصارف التجارية الأردنية، حيث ان مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء فسر ما نسبته 26.1% من مستوى دقة الاداء.

جواب السؤال المفتوح: "ما هي اقتراحاتك لزيادة فعالية تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في البنك الذي تعمل به؟"

بلغ عدد الأفراد الذين ساهموا في تقديم الاقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح أعلاه (34) فرد وبنسبة مئوية وصلت إلى (12.6%) من المبحوثين،كما وصل عدد الاقتراحات المقدمة من قبلهم 49 اقتراحا، فيما وصل عدد أفراد العينة الذين لم يسجلوا إقتراحاتهم إلى (236) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (87.4%) من المبحوثين، والجدول رقم (27) يوضح توزيع (49) مقترحا حسب التكرارات.

جدول (39)

الاقتراحات التي يراها أفراد العينة مناسبة لزيادة فعالية أثر تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في البنك وتكراراتها مرتبة تنازلياً حسب تكرار الاقتراحات

الرقم	الاقتراح	التكرارات
1	دعم الكادر الوظيفي بدورات تدريبية متواصلة بما يفي متطلبات العمل المصرفي ودورات تفيد الموظفين كلاً حسب وظيفته ومنصبه في المصارف الأردنية	6
2	التعاون والعمل بروح الفريق	4
3	تحسين المستوى المادي والمعنوي للموظف	4
4	توظيف العامل ذو القدرة والمهارة الجيدة	3
5	خلق جوعمل مثالي يتسع للموظف طرح أفكاره وإبداعاته	2
6	وضع معايير تقييم الأداء تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم	2
7	التفاعل مع العملاء بصورة جيدة	2
8	أخذ آراء الموظفين واقتراحاتهم	2
9	مراقبة الموظفين أثناء أداء عملهم لجودة العمل في البنك	2
10	تقديم الحلول ووحل المشاكل وتقديم استراتيجيات تساعد على تقليل من مغادرة وزيادة فترات العمل الرسمي	2
11	تقييم معايير اداء المنظمات الاردنية كافة ابتداءً من القطاع العام مروراً بالقطاع الخاص.	1
12	منع الاحتكار	1
13	عدم التقيد بسياسة الائتمان 100% لأننا نحتاج نوعاً ما من المرونة لكي نصل إلى أعلى مستوى متقن من إنجاز المبيعات بما لا يتعدى على سياسات البنك العليا	1
14	التواصل والتوافق الوظيفي مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة المصرفية وتسهيل مهمة	1

	العميل ونجاح العمل بكل روح مرحة	
15	كسر الحاجز بين المدراء والموظفين	1
16	وجود تقييم آلي لتمييز الموظف الكفؤ بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية والتقييم الآلي يتضمن عدد المعاملات المتميزة والهدف الشهري وغيرها من المعايير	1
17	أن يتم تقييم الموظف في المجال الذي يعمل فيه أكثر من الحالات الأكاديمية	1
18	الالتزام بالدوام بشكل مستمر	1
19	العمل على تحفيز العملاء.	1
20	الاهتمام بمتطلبات الموظفين من حيث إبداء آراءهم في تطوير المنتج ليتلاءم مع احتياجات السوق والعميل	1
21	أن يكون التقييم بشكل ربع سنوي وأن يناقش المسؤول من قبل الإدارة	1
22	وجود المحسوبيات في التنقلات والترفيعات الوظيفية دون الرجوع إلى المهارة أو اتقان العمل.	1
23	وجود فترة استراحة قصيرة أثناء الدوام الرسمي	1
24	عدم التزام الموظف بتعليمات ثابتة مما يعيق تفكيره وابداعه	1
25	اعطاء بعض الصلاحيات للموظف	1
26	الاجتماع بالموظفين بين الحين إلى الآخر	1
27	وضع خطة للموظف تساعده على تطبيق هذه المعايير	1
28	الاشراف المباشر من المدير في مراكز العمل	1
29	منح الموظفين الفرصة المناسب لفهم المشاكل التي يواجهونها وخاصة الحالات التي تستوجب دراسة قبل أي قرار متخذ من قبل إدارة البنك	1
30	إجراء مقابلات بين الحين والآخر لتقييم الموظف المناسب في الوقت المناسب	1
المجموع النهائي لأعداد تكرارات الاقتراحات التي يراها أفراد العينة مناسبة لزيادة فعالية أثر تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في البنك		49

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل ملخصا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء واثره على أداء العاملين في المصارف الأردنية التجارية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المستمدة من التحليل.

أولاً: ملخص النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي لاسئلة وفرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها:**

1. كان مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين ككل في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75) ، أي أن المصارف التجارية الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة، اما مجالات مستوى تطبيق معايير تقييم اداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية فجاءت على النحو التالي:

أ. جاء مجال سرعة إنجاز العمل في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75).

ب. جاء في المرتبة الثانية مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبدرجة تطبيق مرتفعة.

ج. جاء في المرتبة الثالثة مجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) بمرتبة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)

د. جاء في المرتبة الرابعة مجال الابتكار والإبداع في العمل بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي بلغ (3.52).

ه. جاء مجال القدرة على حل المشكلات في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.50).

- **مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها:**

1. كان مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي للأداء الوظيفي ككل (3.88) ,وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

أ. جاء مجال دقة الأداء من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.96).

ب. جاء في المرتبة الثانية مجال سرعة أداء العمل وبدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.91).

ج. جاء في المرتبة الثالثة مجال جودة الأداء بدرجة عالية و بمتوسط حسابي (3.90).

د. جاء في المرتبة الرابعة مجال كمية الأداء وبدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.78).

- **مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في المصارف التجارية الأردنية حول مستوى أداء العاملين يعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري):**

1. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، الأداء الوظيفي ككل) وكانت الفروق لصالح الذكور. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في كل من المجالات (سرعة أداء العمل، دقة الأداء).

2. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير العمر في مجال (سرعة أداء العمل)، لصالح الفئة العمرية (41-45 سنة)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير العمر في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

3. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

4. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة أداء العمل)، لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

5. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الدخل الشهري في مجال (كمية الأداء)، لصالح فئة الدخل الشهري (1000

دينار)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير الدخل الشهري في كل من المجالات (جودة الأداء، سرعة أداء العمل، دقة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

- **مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في المصارف التجارية الأردنية في مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء لدى العاملين في المصارف التجارية الاردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة،الدخل الشهري).**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير الجنس في كل المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين،الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير العمر في مجال التعاون بين العاملين والمديرين، وكانت الفروق بين الفئة العمرية (41-45 سنة) وبين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (46 سنة فأكثر) (3.85)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41-45 سنة) (3.17)،
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) تعزى لمتغير العمر في مجال جودة الأداء، وكانت الفروق بين الفئة العمرية (41-45 سنة) وبين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (46 سنة فأكثر) (4.03)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41-45 سنة) (3.43)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير العمر في مجال تقييم الأداء ككل وكانت الفروق بين الفئة العمرية (41–45 سنة) وبين الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (46 سنة فأكثر) (3.98)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (41–45 سنة) (3.42)،

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير العمر في كل من المجالات (الابتكار والابداع في العمل ،القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل، تقييم الأداء ككل) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال (سرعة إنجاز العمل)، وكانت الفروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.89)، وبلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أكثر من10 سنوات) (3.59)،

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، الابتكار والإبداع في العمل، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، تقييم الأداء ككل).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الدخل الشهري في مجال (الابتكار والإبداع في العمل) وكانت الفروق بين فئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار) وكل من الفئات (500 دينار فما دون)، (501 – 750 دينار)، (751–1000 دينار) لصالح فئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة الدخل الشهري (أكثر من 1000 دينار) (3.96)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئات الأخرى أقل من ذلك

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الدخل الشهري في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين، جودة الأداء، القدرة على حل المشكلات، مجال سرعة إنجاز العمل،تقييم الاداء ككل).

- كما اظهرت النتائج وجود اثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 تطبيق معايير تقييم الاداء ككل على اداء العاملين ككل في المصارف التجارية الاردنية ، حيث يبين ان مستوى تطبيق معايير ،تقييم المعايير فسر ما قيمته 27.8% من مستوى اداء العاملين.

- ووجود أثر دال إحصائياً لمجال جودة الأداء على أداء العاملين ككل حيث بلغت قيمة (t) (2.962) وبدلالة إحصائية (0.003).

- كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل) على أداء العاملين ككل حيث بلغت قيمة (t) (–0.582) وبدلالة إحصائية (0.561)، ولمجال الابتكار والإبداع في العمل حيث بلغت قيمة (t) (1.480) وبدلالة إحصائية (0.140)، ولمجال القدرة على حل المشكلات حيث بلغت قيمة (t) (–0.549) وبدلالة إحصائية (0.584)، ولمجال سرعة إنجاز العمل حيث

بلغت قيمة (t) (1.849) وبدلالة إحصائية (0.066)، وبلغت قيمة (r) (0.528) وقيمة (r2) (0.278)، وبلغت قيمة (f) (20.372) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود أثر لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين ككل في المصارف التجارية الأردنية، حيث فسر مستوى تطبيق معايير تقييم الاداء ما مقداره 27.8% من اداء العاملين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

التوصيات المتعلقة بمستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية متعلقة بمهارات الاتصال للعاملين في المصارف التجارية الأردنية.
2. إتاحة الفرصة للعاملين في المصارف التجارية الأردنية لطرح أفكارهم الجديدة والمبتكرة والتي من الممكن أن تعزز العمل المصرفي.
3. عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية لتحسين جودة العمل.
4. السماح للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات.

التوصيات المتعلقة بمستوى أداء العاملين:

1. ضرورة الأخذ بآراء واقتراحات الزبائن لتحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
2. ضرورة تدريب العاملين في المصارف التجارية الأردنية على مواجهة الأزمات في هذه المصارف عن طريق تدريبهم على استراتيجيات عمل بديلة.

التوصيات المختارة من إجابات السؤال المفتوح:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يفي بمتطلبات العمل المصرفي.
2. ضرورة العمل على تحسين نظام الأجور للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم في العمل المصرفي.
3. ضرورة العمل على تحسين نظام الحوافز للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يتلاءم مع حجم وسرعة ودقة العمل المنجز من قبلهم.

4. خلق جو من التوافق الوظيفي مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة المصرفية وتسهيل مهمة العميل ونجاح العمل بكل روح مرحة.

5. ضرورة إجراء دراسات وبحوث بهدف التعرف على أثر تطبيق معايير تقيـــيم الأداء على أداء العاملين في مختلف المصارف الأردنية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، محمد (2009). تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية، **مجلة البحوث التجارية**، السنة الأولى، العدد الأول، ص ص: 150 – 167.

أبو زيادة، زكي. 2011. الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد25**، العدد 4، ص ص 879-932.

أبو شيخة، نادر. 2006. أدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة**، م**20**، ع2، ص ص149-196

أبو صفية، فائق (2000). **معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

إسماعيل، نور (2005). **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

البابطين، سلطان عبد الرحمن محمد (2004). **تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية

الباشا، عوني راغب، (2005)، **سبل تفعيل دور الرقابة لضبط الأداء المالي الخاص بالمدفوعات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

البكر، محمد بن عبدالله. (2010). **أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية:** معهد الإدارة العامة – الرياض – المملكة العربية السعودية.

التميمي، إياد. 2005. **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية**. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

تونسيند، باتريك وجيبهاردن، جون. 1998. **كيف تحقق الجودة؟**. ترجمة فريق ديت الأفكار الدولية بأمريكا. الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة.

ثابت، زهير. 2001. **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

حسن، راوية. 2003. **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**. الإسكندرية: دار الجامعية.

حماد، أكرم إبراهيم (2005)، **تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية: بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة خلال الفترة من 8-9 مايو 2005م، بعنوان الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة.

حمداوي، وسيلة. 2004. **إدارة الموارد البشرية**. مديرية النشر لجامعة قالمة.

الحمود، أحمد بن حماد (1994) "تقييم الأداء الوظيفي الطرق – المعوقان – البدائل"، **الإدارة العامة**، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني.

خناق، سناء عبد الكريم. 2005. مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. **ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة، كليـة الحقـوق والعلـوم الاقتصادية قسم التسيير، الفترة 8-9 مارس 2005.

الدحلة، فيصل. 2001. **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**. ط1، عمان: المكتبة الوطنية.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير. 1986. **إدارة القوى البشرية منحى نظمي**. ط1، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.

الزعبي، فايز. 1991. **الرقبة الإدارية في منشآت الأعمـال (طـرق وأسـاليب سياسـات إستراتيجيات)**. عمان: دار الهلال.

الزغول، أحمد (2001). **العلاقة بين خصائص الهيكلة والأداء في الجهاز الحكومي الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زويلف، مهدي حسن. 1998. **إدارة الأفراد (مدخل كمي)**. عمان: دار مجدلاوي للنشر.

زويلف، مهدي حسن. 2003. **إدارة الأفراد**. عمان: دار الصفاء للنشر.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (2006). **إدارة الموارد البشرية**، مـدخل اسـتراتيجي. ط1، عمان: ج1، ط1، للكتاب العالمي.

سلطان، محمد سعيد. (2004). **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

الشعار، حمزة يوسف صالح،(2008)، **أثر أساليب تقييم أداء العاملين على أدائهم في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن**، أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الشقاوي، عبدالرحمن بن عبدالله (2002)، **نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية**، بحث مقدم إلى: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، المنعقدة في أكتوبر 2002، بإشراف وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شمسان، أحمد محمد. 2001. **قضايا إدارية**. مركز دراسات جامعة القاهرة.

شنواني، صلاح. 1999. **إدارة الأفراد**. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

الطراونة، تحسين واللوزي، سليمان. (1996). **أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية**، دراسة ميدانية في محافظات الجنوب في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات المجلد (11)، العدد (4)، عمان: جامعة مؤتة.

الطراونة، محمد، واللوزي موسى، (1996). أثر العوامل الداخلية والإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية، دراسات الجامعة الأردنية، **العلوم الإدارية**، المجلد (23)، العدد (2)، ص ص: 147 – 159.

طناش، سلامة واللوزي، موسى، (1995)، **تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 22 العدد السادس.

عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسن. 1999. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد المحسن، توفيق محمد. 1999. **تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)**. دار النهضة العربية.

عبداللطيف عبدالطيف، وتركمان، حنان، (2005)، **الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات السورية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27)، العدد (4).

العقدة، أحمد، (2006). "دراسة تحليلية، لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان"، **الإداري**، السنة 18، العدد 66، ص ص: 113 – 144.

عقيلي، عمر وصفي. 2005. **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**. عمان: دار وائل للنشر.

علاقي، مدني عبد القادر. (1993). **إدارة الموارد البشرية**، جدة: مؤسسة المدنية للصحافة، ص: 299-314.

عمران، كامل. 2007. تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس". **مجلة جامعة دمشق، مجلد 23**، العدد 1، ص ص 189-241.

عيشيي، عمار. 2012. **اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين**. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن (2002). **علم النفس العام**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

كراسنة، أحمد نايف، 2003. **فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ماهر، أحمد. 2003. **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد.** مصر: الدار الجامعية.

المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد. 2001. **التدريب الإداري الموجه بالأداء.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المحمود، نسرين. 2004. **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن.** رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.

مصطفى، أحمد سيد. 2000. **إدارة الموارد البشرية.** مصر: دار الكتاب.

موسى، عبد الناصر. 2005. **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي، مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية.

النجار، فايز جمعه، وملكاوي، نازم محمود الأحمد. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**– المجلد 26 – العدد الثاني

الهيتي، خالد عبد الرحيم. 2003. **إدارة الموارد البشرية (مدخل استرتيجي).** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Alf, Crossman & Abou-Zaki, Bassem. 2003. Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. **Journal of Managerial Psychology, Vol. 18**, Iss: 4, pp.368 - 376

Anand، M. Sahay، B and Saha، S (2005)، "**Balanced scorecard in Indian Companies**". Vikapa، Vol. 30. No. 2. pp. 11-26.

Burylo, Jean. 2006. **The Importance of Performance Measurement**. http://www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf.

Christian batal. 2000. **la gestion des R,H dans le secteur Pubilc,** Editions dorganisation, 2eme Edition, p90 paris.

Manzoor, Quratul-Ain. 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. **Business Management and Strategy, ISSN 2157-6068, Vol. 3**, No. 1, p p: 1-12.

Matsumura، E. and Shin، J. (2004). "**An Empirical Analysis of a Relative Performance-Based Incentive Plan**، Evidence from a Postal Service"

petit et auutres. 2000. **Gestion stategique et operationnelle des R,H,** edition Gaetan morin, Quibec, pp 387 388.

Petit, Belanger, Ben Abou, Foucher, Bergeron. 1993. **Gestion Strategique Et Operationnelle Des Ressources Humaines;** Editeur Gaeten Morin, P 705 706.

Phattanacheewapul, Areerat & Ussahawanitchakit, Phapruke. 2008. Organizational justice versus organizational support: the driven-factors of employee satisfaction and employee commitment on job performance. **Journal of Academy of Business and Economics Publisher, Volume: 8** Source Issue: 2.

Pratheepkanth, Puwanenthiren, (2011), Reward System And Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. GJMBR, **Volume 11 Issue 4**: 85-92.

Puwanenthiren, Pratheepkanth. 2001. Reward System And Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. **Global Journal of Management and Business Research, Volume 11**, Issue 4 Version 1.0, p p: 84-92.

Samad, Sarminah. 2011. Predictors of Performance Appraisal Among Managers in Malaysian Commercial Banks. **International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR vol.6** IACSIT Press, Bali, Indonesia.

Wisan, G. (2002). **Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators،** The Balanced Scorecard، Performance Measures، And Six Sigma In The College And University Sitting. Eric. Identifier: ED 475 764. North East Association For Institutional Research.

WoodFord, Kelland Mase, Jeanne D. (2002), "Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in the Multi – National Setting", **Equal Opportunities International,** Vol. 21, No.4.

Zulfqar, Ahmad & Bowra, Bilal Sharif & Affan, Saeed and Muhammad Kabir Niazi, 2011. Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management Vol. 6**(1), pp. 323-332.

zweig, Mark. 1991. **human resources management: the complete guidebook for design firms**. new york: john wiley & sons, inc, PP. 130-131.

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف، أختي الموظفة.......

تحية طيبة وبعد...

يقوم الطالب بدراسة بعنوان: مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثـره علـى أداء العاملين في المصارف الأردنية التجارية من وجهة نظر العاملين فيها، لـذا أرجـو التكـرم بالإجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع إشارة (x) مقابل كل فقرة تحت ما يناسبها مـن البدائل الموضوعة، علماً بأن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة والتي تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم....

الباحث

المعلومات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ 30 سنة فاقل ☐ 31_35 سنة

☐ 36_40 سنة ☐ 41_45 سنة

☐ 46 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من10سنوات

الدخل الشهري :

☐ 500 دينار فما دون ☐ 501_750 دينار

☐ 751_1000 دينار ☐ أكثر من 1000 دينار

أولاً : مستوى تطبيق معايير تقييم أداء العاملين: الى أي درجة يراعى تطبيق معايير تقييم الاداء التالية للعاملين في البنك الذي تعمل به

الرقم	الفقرة	تطبق بدرجة عالية جدا	تطبق بدرجة عالية	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة متدنية	تطبق بدرجة متدنية جدا
مجال التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل):						
1	التعاون بين العاملين لإنجاز العمل					
2	التمتع بمهارات الاتصال الجيدة في التعاون مع الزملاء					
3	التمتع بمهارات الاتصال في التعامل مع الرؤساء					
4	التمتع بروح معنوية عالية أثناء التعامل مع الزملاء					
5	مدى التمتع بالقابلية للتغيير					
مجال الابتكار والإبداع في العمل:						
6	القدرة على المبادأة والابتكار					
7	القدرة على استخدام المهارات الفنية في تنفيذ العمل					
8	القدرة على إنجاز المهام بطريقة مميزة					
9	القدرة على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة					
10	السعي إلى تعلم مهارات جديدة ومبتكرة في العمل					
11	السعي إلى الوصول إلى التميز والإبداع في العمل					
مجال جودة الأداء:						
12	القدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد					
13	مدى الدقة في انجاز الأعمال بسرعة					
14	التقيد بقواعد العمل وإجراءات تحسين جودة الأداء					
15	السعي لتعلم مهارات جديدة لتحسين جودة العمل					

مجال القدرة على حل المشكلات:

16	القدرة على تعريف المشكلات التي يتم مواجهتها في العمل					
17	امتلاك المرونة اللازمة أثناء تأدية العمل					
18	التصرف بعقلانية في حل المشكلات					
21	القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات					
19	استخدام تقنيات وأساليب متنوعة لحل المشكلات					

مجال سرعة إنجاز العمل:

20	القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد					
21	إنجاز الأعمال بسرعة وإتقان					
22	استغلال الوقت المخصص للعمل بشكل فعّال					

ثانياً: الأداء الوظيفي (يتميز أداء عملي كموظف في البنك بما يلي):

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
	كمية الأداء					
23	اتحمل ضغوط العمل واحافظ على مستويات العمل المطلوبة					
24	اتمكن من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب					
25	احرص على انجاز جميع المهام المطلوبة					
26	احرص على تقديم الخدمات لاكبر عدد من العملاء يوميا					
27	احاول انجاز اكبر عدد ممكن من المعاملات يوميا					

جودة الأداء						
28	أحرص على استخدام الامكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية					
29	احرص على مراعاة مواصفات الجودة للخدمات المقدمة للعملاء بشكل دائم					
30	احرص على الاهتمام بآراء الزبائن لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم					
31	اهتم بالحفاظ على علاقات انسانية مع العملاء في تسيير العمل					
32	احرص على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة او تحيز					
33	احرص على تنفيذ العديد من البرامج التي تساعد على رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين					
سرعة أداء العمل						
34	احرص على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج					
35	احرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي (اوقات الحضور والمغادرة)					
36	احرص على تقليل المغادرات الشخصية منعا لهدر وقت العمل					
37	اضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة الازمات الطارئة					
دقة الأداء						
38	احرص على مراجعة المعاملات بدقة للتاكد من عدم وجود اخطاء فيها					
39	اتقيد بالقوانين و الانظمة والتعليمات المحددة لانجاز المعاملات					
40	اقدم الاقتراحات الهادفة الى تطوير انجاز العمل بدقة					
41	احرص على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم.					

- ما هي اقتراحاتك لزيادة فعالية تطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في البنك الذي تعمل به؟

....

....

....

....

الملحق (2)

قائمة باسماء المحكمين

الرقم	اسماء المحكمين	التخصص	الجامعة
1	الدكتور عبدالفتاح كراسنه	ادارة الاعمال	اليرموك
2	الدكتور حسن العيسى	ادارة الاعمال	اليرموك
3	الدكتور علي المستريحي	الادارة العامة	اليرموك
4	الدكتور اديب هزايمه	ادارة الاعمال	عمان العربية
5	الدكتور يزن مقدادي	ادارة الاعمال	اليرموك

Abstract

Bani-Baker, Ismaeel "The Implementation Level of Performance Evaluation Criteria and Its Impact on Employees Performance at Jordanian Commercial Banks from Employee's Perspective "Master Thesis, Business Management, Yarmouk University, Supervised by Professor Naim Nasir, 2012.

This study aims at recognizing the level of applying the performance evaluation standards and the performance level of the Jordanian Commercial Banks' Employees from their perspective, and at discovering if there is an impact for the level of applying the performance evaluation standards on the performance of the Jordanian commercial banks' employees from their perspective.

In order to achieve the study objectives, the researcher developed a forty-one-paragraph questionnaire; the study sample consisted of 270 employees from the Jordanian commercial banks and it was processed with the appropriate statistical ways in the light of using the analytical descriptive method. The results revealed the following :

- The general level of applying the performance evaluation standards by the Jordanian commercial banks' employees is a high level. While the descending order of the levels of applying the standards on the areas came as the following :

- The results revealed the existence of a high impact for applying the performance evaluation standards on the performance of Jordanian commercial banks' employees regarding the areas of functionality (performance accuracy, performance acceleration, performance quality, and performance amount).
- The results revealed the existence of a statistically significant differences on the significance level (α =0.05); due to the following variables: gender variable in each of the areas of functionality(performance amount, performance quality, and functionality as a whole) and the differences were in favor of men. Age variable in the area of (performance acceleration) was in favor of the 41-45 age group. Years of experience variable in the area of : (performance acceleration) was in favor of employees with more than ten years of experience. The salary variable in the area of : (amount of performance) was in favor of employees with salaries between 501JD and 750 JD. The age variable in the areas of: (coordination between employees and managers,

performance quality, and performance evaluation as a whole) was in favor of the 41-45 age group.

- The revealed the absence of a statistically significant differences on the significance level ($\alpha \leq 0.05$) regarding the following variables : "scientific certificate" variable in each of the performance areas : (amount of performance, performance quality, performance acceleration, performance accuracy, and functionality as a whole.), gender variable in each of the areas: (coordination between employees and managers, performance creativity, performance quality, solving problems ability, performance acceleration, and performance evaluation as a whole.), and "scientific certificate" variable in each of the areas : (coordination between employees and managers, performance creativity, performance quality, problem solving ability, performance acceleration, and performance evaluation as a whole.).
- The results revealed the existence of a statistically significance differences on the significance level ($\alpha \leq 0.05$) due to the following variables : years of experience variable in the area : (performance acceleration), and salary variable in the area : (performance creativity) .
- In the light of the previous results, the researcher made some recommendations; the following ones are the most important :

The necessity to hold training courses for the Jordanian commercial banks' employees as fits the requirements of the banking business.

The necessity to work on improving the salary system for Jordanian commercial banks' employees as fits their scientific certificate and years of experience in banking business.

Keywords: criteria for evaluating the performance, professional performance commercial banks in Jordan.